

# LOS ESCRITOS ACADÉMICOS EN LA FORMACIÓN MILITAR

Guía Didáctica para su Elaboración y Redacción

EDITORA: **Lucía Alejandra Destro**  
**Evergisto de Vergara**  
**H. Daniel Dei**

Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas

---

## SOBRE LOS AUTORES

**LUCÍA ALEJANDRA DESTRO.** Profesora y Licenciada en Sociología y Doctora en Ciencia Política.

Profesora Adjunta en las cátedras de Metodología y Taller de Trabajo Final Integrador en la Especialización en Estrategia Operacional y Planeamiento Militar Conjunto (Nivel 1). Coordinadora del Área Metodología, Miembro Asesor e Integrante del Comité de Evaluación de Tesis y Proyectos de la Secretaría de Investigación. Escuela Superior de Guerra Conjunta.

**EVERGISTO DE VERGARA.** General de División (RE), Licenciado en Estrategia y Organización y Magíster en Ciencias con Especialización en Defensa Nacional.

Profesor en las cátedras de Estrategia Militar y Estrategia Operacional. Coordinador de la Especialización en Estrategia Operacional y Planeamiento Militar Conjunto (Nivel 1). Profesor Asesor e integrante del equipo docente en las cátedras de Metodología, Taller de Trabajo Final Integrador y Taller de Tesis (Nivel 1 y 2). Escuela Superior de Guerra Conjunta.

**H. DANIEL DEL.** Profesor en Filosofía, Licenciado en Relaciones Internacionales, Especialista en Psicociología de las Organizaciones y Doctor en Filosofía del Derecho.

Profesor Titular en las cátedras de Metodología, Taller de Trabajo Final Integrador y Taller de Tesis en la Especialización en Estrategia Operacional y Planeamiento Militar Conjunto (Nivel 1) y en la Maestría en Estrategia Conjunta y Conducción Superior (Nivel 2). Escuela Superior de Guerra Conjunta.

---



---

**Escuela Superior de Guerra Conjunta**

Editorial Visión Conjunta

BIBLIOTECA CONJUNTA

---

**DIRECTOR**

General de Brigada Federico Sidders

**EDITOR Y PROPIETARIO**

Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas

Av. Luis María Campos 480, 2° piso, CI1426BOP, CABA

> revistaesgc@yahoo.com.ar

---

---

EDITORA: DOCTORA **Lucía Alejandra Destro**  
GENERAL DE DIVISIÓN (RE) **Evergisto de Vergara**  
DOCTOR **H. Daniel Dei**

---

# **LOS ESCRITOS ACADÉMICOS EN LA FORMACIÓN MILITAR**

---

Guía Didáctica para su Elaboración y Redacción

---

Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas

---

---

---

Destro, Lucía Alejandra

Los escritos académicos en la formación militar : guía didáctica para su elaboración y redacción / Lucía Alejandra Destro ; Héctor Daniel Dei ; Evergisto Arturo de Vergara. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Visión Conjunta, 2014.

94 p. : il. ; 23x16 cm.

ISBN: ISBN 978-987-45461-0-4

1. 1. Lógica. Metodología de la investigación. I. Dei, Héctor Daniel II. de Vergara, Evergisto Arturo III. Título

CDD 000.42

Fecha de catalogación: 27/03/2014

ISBN: 978-987-45461-0-4

*Queda hecho el depósito que previene la Ley 11.723  
Buenos Aires, abril de 2014*

La Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas autoriza la reproducción parcial del trabajo citando debidamente la fuente.

---

---

---

# **LOS ESCRITOS ACADÉMICOS EN LA FORMACIÓN MILITAR:**

Guía Didáctica para su Elaboración y Redacción

---





# TABLA DE CONTENIDO

Presentación	11
Organización del libro. Estructura capitular y contenidos	13
1. Los errores más comunes a la hora de presentar trabajos escritos	15
1.1. Dimensión insolvencia ortográfica y gramatical	18
Errores en la puntuación	18
Abuso de palabras entre comillas y frases entre paréntesis	19
Errores en el uso de las mayúsculas, siglas y abreviaturas	19
Errores en los tiempos verbales	20
Uso de palabras en otro idioma y locuciones latinas	20
Comienzo de oraciones con conjunciones	20
Uso del gerundio y del infinitivo	20
1.2. Dimensión insolvencia discursiva	21
Estilo discursivo	21
Persona gramatical	22
Uso de adjetivos y adverbios	22
Apropiación de términos	23
Separación y extensión de los párrafos	23
Subrayado y resaltado de partes del texto	24
Enumeración de aspectos	24
Sugerencias para tener en cuenta	24
1.3. Dimensión insolvencia metodológica	24
2. Sobre la presentación inicial	27
2.1. ¿Por qué una presentación inicial?	27
2.2. Encuadre de las temáticas específicas dentro de los campos temáticos y las áreas disciplinares. Los niveles de la guerra	28
2.3. Esquema básico de la presentación inicial	29
2.4. Ejemplos de PI	30
2.4.1. PI con errores y observaciones realizadas	30
2.4.2. Otros ejemplos de PI	33

3. Aspectos preliminares sobre los trabajos escritos	35
3.1. Consideraciones previas	35
3.2. Exigencias formales de presentación	36
4. El plan o proyecto de investigación. Sus partes constitutivas	41
4.1. Tema o campo temático y título	41
4.1.1. Ejemplos	43
4.2. Resumen y palabras clave	43
4.2.1. Ejemplos	44
4.3. Ejemplos de errores comunes de insolvencia metodológica	45
4.4. Fundamentación del tema	47
4.4.1. Antecedentes del tema	47
4.4.2. Estado actual de la temática	48
4.4.3. Planteo del problema de la investigación	49
4.4.3.1. Ejemplos	51
4.4.4. Alcances y limitaciones de la propuesta de investigación	51
4.4.4.1. Ejemplos	52
4.4.5. Aportes al campo disciplinar. Aportes teóricos y/o prácticos	53
4.4.5.1. Ejemplos	53
4.5. Objetivos e hipótesis de investigación	54
4.5.1. El planteo de los objetivos. Los objetivos generales y los objetivos particulares o específicos	54
4.5.1.1. Ejemplos	54
4.5.2. Hipótesis preliminar o hipótesis de trabajo	56
4.5.2.1. Ejemplos	56
4.6. Metodología y plan de actividades	57
4.6.1 Metodología	57
4.6.1.1. Ejemplos	58
4.6.2. Plan de actividades. Cronograma de tareas y tiempos previstos	59
4.7. Bibliografía inicial	60
4.8. Enlaces metodológicos	61
5. Guía para la citación de las fuentes	63
5.1. Definición de "cita" y algunas consideraciones sobre citas, referencias y notas	63
5.2. Abreviaturas más comunes de uso en citas y notas	65
5.3. Ejemplos de citas y referencias según tipos de fuentes	66
6. Realización y presentación del documento final	69
6.1. Contenidos preliminares	70
6.1.1. Ejemplos de resúmenes y palabras clave	70
6.2. La Introducción	72
6.2.1. Ejemplo	72
6.3. Cuerpo del trabajo. Capítulos, secciones o partes componentes	74
6.4. Conclusiones	75
6.4.1. Ejemplos	76

6.5. Bibliografía	76
6.6. Anexos	77
7. La entrevista cualitativa	79
7.1. ¿Cuándo y para qué utilizar las entrevistas?	79
7.2. Tipos de entrevistas	80
7.3. Pasos de un plan de entrevistas semiestructuradas	81
7.3.1. Protocolo para Plan de entrevistas (para enviar por correo electrónico)	82
7.4. Algunas recomendaciones para el procesamiento de la información	83
7.5. ¿Cómo volcar la información en el texto del informe?	85
7.6. Otros ejemplos sobre entrevistas	88
Bibliografía Citada	93



# PRESENTACIÓN

Este libro es el resultado de un trabajo colectivo llevado a cabo por parte del equipo de docentes que integramos las cátedras de Metodología, Taller de Trabajo Final Integrador (TFI) y Taller de Tesis, correspondientes a la Especialización en Estrategia Operacional y Planeamiento Militar Conjunto (Nivel 1) y a la Maestría en Estrategia Militar y Conducción Superior (Nivel 2), de la Escuela Superior de Guerra Conjunta (ESGC).

Nuestro propósito es poner al alcance de los estudiantes de ambos niveles y carreras un material que pueda servir de orientación para la realización de las actividades académicas de presentación de los Planes o Proyectos, Trabajos Finales y Tesis.

Esta guía y nuestro acompañamiento buscan, precisamente, facilitar el logro de la exigencia curricular de elaborar un trabajo académico final, con las orientaciones teóricas y prácticas que sean menester, muchas de las cuales se adelantan en este texto.

La investigación no es una tarea exclusiva para expertos ni es algo intrincado, complicado o difícil; cualquier estudiante puede llevarla a cabo y hacerla correctamente si conoce el proceso que esta requiere y cuenta con las herramientas fundamentales y adecuadas. En este sentido, la investigación científica no es en esencia muy distinta a cualquier otro tipo de investigación, cuyas características definitorias encuentran en la organización y la rigurosidad la clave de su modo de proceder.

Sin embargo, el aprendizaje de la investigación científica requiere el desarrollo de capacidades, el despliegue de habilidades y, sobre todo, la incorporación de ciertos modos básicos de razonamiento como también aprender a reconocer, seleccionar, organizar y utilizar algunas herramientas *técnico-metodológicas*.

En estos aspectos encuentra su sentido nuestra misión, que, como decíamos, es orientar a los estudiantes en sus aplicaciones básicas y mostrarles, conforme a sus propuestas de trabajo, en cuáles oportunidades serán ellas útiles o no.

No se trata, empero, de simplificar lo complejo o de plantear como un ejercicio fácil lo que es naturalmente difícil, porque ello no depende solamente de la estructura o el contenido de los trabajos, sino también de lograr una redacción adecuada y otras formalidades indispensables que demuestren claridad de ideas y objetivos, un planteo consistente y preciso del problema que se proponen estudiar y los medios seleccionados para hacerlo, además de una personal y seria disposición de los estudiantes a la investigación.

La palabra y la escritura son expresiones del pensamiento, y por lo tanto, es fácil inferir que si la palabra o la escritura son confusas, eso ocurre porque el pensamiento es confuso. Escritura y pensamiento se influyen mutuamente: hasta puede decirse que la escritura da forma a la manera de pensar, ya que nos obliga a ordenar los pensamientos de una manera coherente. Si esto es así, debe aceptarse que la escritura conduce a mejores formas de pensar, y si se quiere tener mejores productos que sirvan a la toma de decisiones, habrá que alentar la claridad y la sistematicidad y, por ende, la tarea de plasmar con precisión nuestro pensamiento a través de la escritura.

La tecnología ahora propone reemplazar la escritura por imágenes. La imagen trata de suplantar la forma tradicional de comunicarse, pero la misma está dirigida más al sentimiento y a la emotividad que a la razón. La redacción es una forma de pensar, una manera de ampliar nuestra capacidad de conceptualizar, y si no alentamos esas habilidades, probablemente iremos limitando nuestras capacidades de observar, describir, analizar, sintetizar y generalizar.

La Escuela Superior de Guerra Conjunta busca formar estrategias en los niveles de dirección e implementación. Al decir de Clausewitz, es más importante que sean personas más calmas que apasionadas, más de visión holística que de visión particular, y más inquisitivos que creadores. Por tanto, un buen estratega es esencialmente un investigador que debe preguntarse sobre las razones de la lógica paradójica de la estrategia y ser capaz de expresar por escrito tal lógica paradójica muchas veces fuera de la lógica del sentido común.

Confiamos en que este modesto texto elaborado a modo de guía sirva para orientar a los estudiantes y que ellos descubran su potencial personal y aprendan a desarrollar capacidades que trascenderán, sin dudas, la realización circunstancial de un documento académico y las exigencias de un curso o asignatura.

# ORGANIZACIÓN DEL LIBRO. ESTRUCTURA CAPITULAR Y CONTENIDOS

**P**ara la presentación de los contenidos hemos considerado adecuado organizar este libro en siete capítulos.

En el primero, exponemos los errores más comunes que cometen los estudiantes en el proceso de redacción de sus escritos de acuerdo a nuestra experiencia docente en el dictado de los talleres.

Para facilitar la exposición, elaboramos una tipología de errores que consta de tres dimensiones: la dimensión insolvencia ortográfica y gramatical; otra, que denominamos insolvencia discursiva, y una tercera dimensión relacionada con los errores relativos a los aspectos metodológicos y que llamamos insolvencia metodológica. Obviamente, ninguna de ellas agota todas las dificultades.

En el segundo capítulo nos concentramos en la Presentación Inicial (PI), que es la primera exigencia que requerimos que cumplan los estudiantes en el marco de las actividades del Taller de Tesis y del Trabajo Final. Explicamos en qué consiste, cuál es su esquema básico y cerramos el capítulo valiéndonos de ejemplos de PI en los que se plasman algunas de las dificultades presentadas por estudiantes, las observaciones que oportunamente les hemos realizado para su corrección y también incluimos otros ejemplos que servirán tanto de guía para los que se inician en los talleres como también de material didáctico para trabajar con los cursantes en el dictado de la materia.

El tercer capítulo lo dedicamos a la lógica del proceso de investigación estableciendo las diferencias de este con el carácter secuencial y ordenado de los esquemas de los trabajos escritos. Podrán consultar allí las exigencias formales de presentación de los documentos de planes y trabajos finales y la mayor parte de los requerimientos institucionales que normalmente se solicitan para éstos y que necesariamente deberán cumplimentar.

En el cuarto capítulo nos concentramos en los planes o proyectos de investigación, haciendo hincapié en su estructura. Para este propósito, exponemos varios ejemplos

que constituyen un valioso material de consulta para canalizar, al menos en parte, las inquietudes y dudas que normalmente tienen los estudiantes en la instancia de elaboración de sus planes de trabajo.

En el capítulo quinto presentamos una guía para la citación de fuentes bibliográficas. El sexto capítulo está dedicado a los requerimientos necesarios para la realización y presentación del documento final de Tesis o TFI, y tal como hicimos en el capítulo cuarto, profundizamos en sus partes constitutivas y exponemos algunos ejemplos orientativos.

Para el séptimo y último capítulo elegimos dar algunas recomendaciones sobre diseño, realización de entrevistas y, especialmente, sobre cómo volcar la información recabada a través de éstas en el contenido de los trabajos finales. La entrevista, como técnica de recolección de datos, es de uso corriente entre los estudiantes militares ya que muchos la utilizan para obtener información valiosa y de primera mano sobre la experiencia profesional de sus colegas. Si bien, como dijimos, es de uso habitual, hemos observado dificultades en lo que hace a capitalizar la información obtenida y que dicha información se vea reflejada de manera adecuada en los textos.



## 1

## LOS ERRORES MÁS COMUNES A LA HORA DE REALIZAR TRABAJOS ESCRITOS

**C**on frecuencia los estudiantes militares suelen tener al momento de las exigencias académicas de redacción y elaboración de trabajos escritos, distintos tipos de dificultades las cuales dan lugar a errores que pueden ser evitados. En muchos casos, ello se asocia a la falta de experiencia y ejercicio en la redacción de estos trabajos académicos, de los que se pretende una lógica en el ordenamiento de los contenidos, estilo de discurso y redacción, diferentes a la escritura de órdenes, reglamentos, documentos administrativos y otros tantos que se utilizan en el quehacer diario de la actividad específicamente militar.

A ello se suma que a los planes o proyectos de tesis, tesinas y/o trabajos finales se les exige un esquema de presentación de los contenidos que, a quienes no hayan internalizado conocimientos sobre metodología de la investigación científica, se les dificulta su completamiento y aún más lograr cierta coherencia en la exposición de las ideas.

La utilización de un esquema ordenador para los proyectos y trabajos finales constituye una exigencia generalizada en los reglamentos de cualquier institución universitaria, tanto para el nivel de grado como de posgrado. Sin embargo, dadas las necesidades de los estudiantes, los planes de estudios de la mayoría de las carreras contemplan la inclusión de seminarios, talleres y clases de apoyo para que los alumnos puedan cumplir con ese requerimiento.

Como dijimos, las dificultades para su realización son habituales entre los alumnos, y el estudiante de profesión militar, en lo que a ello se refiere, no escapa a la realidad del común de la población estudiantil que cursa sus estudios en las universidades argentinas.

A propósito de esto último, un dato curioso fue el que surgió de la búsqueda de información en *Google* con la frase: “Dificultades en la producción de textos académicos”. Para nuestro asombro, dicho sondeo arrojó aproximadamente 6.800.000 resultados. Sin pretensión de un análisis exhaustivo del contenido de cada uno de éstos, pero sí haciendo una lectura *a vuelo de pájaro* pudimos hallar, entre otros, artículos de revistas, páginas web de universidades, investigaciones científicas, guías didácticas y libros, cuya procedencia trasciende el ámbito nacional y en los que se trata la problemática de la producción de textos escritos enfocada especialmente en los estudiantes de nivel universitario.

Otro dato interesante fue el resultado del estudio realizado sobre el declive de la redacción de los oficiales del Ejército de los Estados Unidos, publicado en *Military Review* en 2012. En dicho estudio, el Mayor Trent J. Lythgoe expresaba que la crisis de redacción en el Ejército es parte de una situación generalizada en el nivel nacional que, además, se ha infiltrado en la fuerza laboral estadounidense y, así como las empresas ofrecen o requieren la capacitación para mejorar la redacción de los empleados con deficiencias en la escritura, la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército ha puesto en práctica un programa para mejorar la redacción, a fin de ayudar a los estudiantes de nivel intermedio a perfeccionar sus habilidades en la escritura. Según Trent Lythgoe:

*Hubo un precipitado detrimento en la escritura formal dentro del propio Ejército. Los estudios y documentos de decisión realizados por el estado mayor, que una vez fueron el pilar de los trabajos del estado mayor, casi son cosa del pasado. El antiguo Manual de Campaña (FM) 101-5 contenía un apéndice completo sobre los estudios y documentos de decisión efectuados por el estado mayor que ahora no se encuentra en el manual que lo reemplazó, el Manual de Campaña (FM) 5-0. Todo lo que queda en el actual Manual de Campaña (FM) 5-0 es un apéndice de información militar. La Regulación del Ejército 600-67, titulada: La Redacción Eficaz para los Líderes del Ejército, fue actualizada por última vez hace 25 años, lo que denota nuestra apatía institucional hacia la escritura formal.*

Más allá de que los anteriores comentarios puedan resultar anecdóticos, las limitaciones que tienen los estudiantes –tanto en los ámbitos militares como en los civiles– atinentes a la inteligibilidad de la comunicación escrita, que por cierto es un elemento imprescindible de infraestructura intelectual por desarrollar, deja traslucir una situación aún más grave si consideramos que la escritura es un medio para expresar lo que se piensa y transmitir conocimiento.

Esto es así, si por un lado, consideramos que cuando empleamos conceptos por escrito los comprendemos mejor que cuando simplemente los estudiamos o realizamos la lectura. La coherencia que un texto exige nos lleva a establecer más relaciones entre esos conceptos entre sí, y entre ellos y el conocimiento previo que tenemos. Por otro lado, la escritura objetiva el pensamiento, y esta representación externa a nosotros permite además la posibilidad de reconsiderar lo ya pensado.

Aquellos que no puedan usarla hábilmente estarán en desventaja no sólo para comunicar sus ideas a otros, sino para definir, desarrollar y entender esas ideas para sí mismos, o bien para tomar decisiones que involucren a otros.

A la falta de destreza en la escritura que suelen presentar los estudiantes relacionada con el orden y coherencia en las ideas, se suman errores ortográficos, semánticos y de sintaxis en no pocos de los escritos que producen durante los cursos. Algunos errores se asocian con ciertos estándares propios de las exigencias de los escritos militares y que los estudiantes trasladan a los de tipo académico, tales como el uso corriente de las mayúsculas.

---

1. Lythgoe, Trent J.; "Simulacro de vuelo para el cerebro: ¿Por qué los oficiales deben saber redactar?"; *Military Review*; enero-febrero 2012; p19. Recuperado de [http://usacac.army.mil/CAC2/MilitaryReview/Archives/Spanish/MilitaryReview\\_20120229\\_art006SPA.pdf](http://usacac.army.mil/CAC2/MilitaryReview/Archives/Spanish/MilitaryReview_20120229_art006SPA.pdf)

culas y la utilización de siglas o abreviaturas, las que suelen ser distintas para cada una de las Fuerzas, lo que dificulta aún más la comprensión de los escritos. Otros, simplemente, son errores que exceden al ámbito académico estrictamente castrense y que hemos podido observar en los textos que presentan los estudiantes en los cursos que dictamos en otras instituciones universitarias, tanto públicas como privadas.

Si bien conocer por qué se cometen los errores constituye un interesante problema por investigar, nuestra intención es partir de ellos como una problemática dada, comentar de qué manera los errores se expresan a través de los escritos y valernos de ellos para ayudar a los estudiantes a evitarlos, para que puedan mejorar la calidad de sus escritos.

Básicamente, a estos errores los pudimos agrupar, de acuerdo a sus características distintivas, dentro de una tipología que incluye tres dimensiones y diversas categorías que presentamos a modo ilustrativo en la tabla siguiente y que luego desarrollaremos exponiendo ejemplos que le serán útiles a los estudiantes, en lo que a lógica metodológica y del discurso científico se refiere como en cuestiones relativas a algunas reglas básicas de redacción, gramática y ortografía, para la correcta elaboración de sus trabajos.

**Tabla N°1: Tipología de errores frecuentes en los escritos académicos, presentados por dimensiones y sus respectivas categorías**

### ERRORES FRECUENTES EN LOS ESCRITOS ACADÉMICOS

DIMENSIONES	CATEGORÍAS
<b>Insolvencia ortográfica y gramatical</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Errores en la puntuación.</li> <li>› Abuso de palabras entre comillas y frases entre paréntesis.</li> <li>› Errores en el uso de las mayúsculas, siglas y abreviaturas.</li> <li>› Errores en los tiempos verbales.</li> <li>› Uso de palabras en otro idioma y locuciones latinas.</li> <li>› Comienzo de oraciones con conjunciones.</li> <li>› Uso del gerundio y del infinitivo.</li> </ul>
<b>Insolvencia discursiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Estilo del discurso.</li> <li>› Persona gramatical.</li> <li>› Uso de adjetivos y adverbios.</li> <li>› Apropiación de términos.</li> <li>› Separación y extensión de los párrafos.</li> <li>› Subrayado y resaltado de partes del texto.</li> <li>› Enumeración de aspectos.</li> </ul>

CONTINÚA

DIMENSIONES	CATEGORÍAS
<p><b>Insolvencia metodológica</b> (en la instancia de elaboración de los planes o proyectos de tesis y/o trabajos finales)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Confusión entre tema o campo temático y título.</li> <li>› Falta de vinculación entre el título y el problema de la investigación.</li> <li>› Dificultad para diferenciar una situación problemática de un problema de investigación.</li> <li>› Formulación de preguntas o interrogantes de investigación que no conducen a la realización de un proceso de investigación.</li> <li>› Falta de correspondencia lógica entre problema/objetivos e hipótesis.</li> <li>› Redacción de los objetivos y correspondencia entre los objetivos generales y específicos.</li> <li>› Planteo de hipótesis que no podrán ser puestas a prueba.</li> <li>› Planteo de hipótesis de distinto tipo y sin correspondencia con las características del conocimiento que se intenta producir.</li> </ul>

FUENTE: Elaboración propia sobre la base de las correcciones realizadas a los trabajos escritos de los estudiantes.

## 1.1. Dimensión insolvencia ortográfica y gramatical

### Errores en la puntuación

Están referidos esencialmente al empleo inadecuado, excesivo o inexistente de comas, puntos (seguido, aparte, suspensivos, final) dos puntos, punto y coma, paréntesis y comillas, entre los más frecuentes.

Como norma general, la coma señala una pausa breve, el punto y coma indica una pausa entre dos períodos que no son claramente autónomos, el punto señala el fin de una oración y el punto y aparte separa dos párrafos que desarrollan ideas diferentes.

A continuación, sobre la base de los errores más comunes que cometen los estudiantes en lo que a la aplicación de las normas de puntuación se refiere, y sin pretensión de exhaustividad, presentamos algunos datos clave que los estudiantes deberían conocer para mejorar la manera de puntuar.

### Coma

Es importante recordar que el abuso de la coma complica el texto de modo innecesario y la falta de ella hace que se pierda claridad en el sentido que se le quiere dar a este; también, que el sujeto y el predicado han de ir juntos, no deben separarse por coma ni aún en el caso de sujetos largos.

Se escribe coma detrás de determinados enlaces como *esto es, es decir, o sea, en fin, por último, por consiguiente, sin embargo, no obstante, además, en tal caso, por lo tanto, en cambio, en primer lugar*, etcétera. Del mismo modo, se coloca una coma luego de ciertos adverbios como *posiblemente, generalmente, finalmente, por regla general, en definitiva*.

## **Punto**

En la lengua castellana, no se escriben puntos que indiquen unidades de mil o de millón en las formas numéricas de los años, en los números de teléfono, en las numeraciones de páginas, en los códigos postales, ni en los números de leyes, decretos, ordenanzas o artículos. No se escribe punto final luego de los signos de interrogación o exclamación. Tampoco se utiliza el punto final en títulos, subtítulos de informes, tesis, libros o artículos. Los acrónimos y siglas no necesitan punto (es correcto ONU, OTAN, OEA, OVNI).

## **Abuso de palabras entre comillas y frases entre paréntesis**

Son propias del estilo coloquial de escritura. Si bien se suelen utilizar palabras entre comillas para indicar un sentido distinto al normal, o irónico, o vulgar, o bien con la intención de enfatizarlas, para esto último recomendamos el uso de la letra cursiva en lugar de las comillas.

No es necesario encerrar los títulos de los trabajos finales entre comillas, aunque el uso de éstas requiere cierta atención cuando se cita la bibliografía. En el capítulo quinto de este libro se podrá consultar sobre cómo usarlas al momento de citar el material bibliográfico de respaldo.

También se abusa de los paréntesis como aclaración, y tratándose de una investigación científica, si corresponde una aclaración, ésta debería ser elaborada como un párrafo o como nota a pie de página. Además, las frases aclaratorias entre paréntesis pueden colocarse entre comas o guiones para evitar cortar el texto.

## **Errores en el uso de las mayúsculas, siglas y abreviaturas**

Es muy común entre los cursantes militares que ciertas palabras, así como frases completas presentes en reglamentos militares, resoluciones ministeriales, decretos u otros documentos normativos, con letras mayúsculas, las trasladen del mismo modo a los textos académicos; también que las utilicen para destacar o resaltar ciertos términos.

En el ámbito militar, las siglas y abreviaturas son de uso corriente y cada Fuerza posee y aplica las suyas. Generalmente, éstas no coinciden con las que se utilizan en otros ámbitos aunque sí algunas responden a criterios de economía del discurso y como modo de facilitar la comprensión de los textos, pero fuera del ámbito castrense su utilización resulta muchas veces indescifrable o muy difícil de comprender.

Otras, más bien responden a razones propias del registro militar, tales como la jerarquización del entramado castrense en diversos estamentos, unidades, divisiones, comandos, grupos de trabajo, armas...

Por ello, con el objeto de hacer posible la correcta interpretación de sus escritos, en el dictado de los talleres recomendamos a los estudiantes utilizar las siglas y abreviaturas aceptadas por la Real Academia Española o bien escribir los términos completos y luego la sigla o abreviatura entre paréntesis ya que, si bien los contenidos que desarrollan en sus trabajos se vinculan a temáticas o problemáticas del entorno militar, éstos se producen en un contexto académico que requiere que los textos sean comprensibles para permitir su evaluación y además comunicables para otros públicos fuera de dicho entorno.

## **Errores en los tiempos verbales**

Generalmente, los estudiantes utilizan de modo incorrecto los tiempos verbales cuando escriben en forma coloquial. Lo más común es que se refieran a cosas que ocurrieron en el pasado recurriendo a los verbos en tiempo presente o bien utilizando indistintamente los tiempos verbales.

Una regla básica para salvar estos errores es hacer uso de los verbos en tiempo pasado con respecto a lo que ocurrió en el pasado. Lo que está ocurriendo hoy, escribirlo con el verbo en tiempo presente, y lo que va a ocurrir en el futuro con el verbo en tiempo futuro.

Sin embargo, es necesario hacer una aclaración: un error generalizado entre los estudiantes es escribir en tiempo futuro el resumen y la introducción que corresponde a su trabajo final, del mismo modo que lo habían hecho con el resumen de su plan o proyecto.

En instancia de elaboración del plan es aceptable emplear el tiempo verbal en futuro ya que el plan trata de la investigación que se piensa o proyecta realizar, pero una vez llevado a cabo el trabajo, lo más adecuado es utilizar el tiempo presente (o bien el tiempo pasado), pero no el futuro.

## **Uso de palabras en otro idioma y locuciones latinas**

Debe evitarse el uso de palabras en otro idioma cuyo propósito sea únicamente mostrar vana ilustración. Aun así, y si por alguna razón que amerite el estudiante considera utilizar términos en otro idioma (por ejemplo *ad hoc*, *sine qua non*, *rules of engagement*, u otras expresiones) deberá escribirlos en letra cursiva y, cuando el término no sea de uso corriente, aclarar su significado en castellano.

Las llamadas “locuciones latinas” son giros o frases hechas que se conservan del latín y se siguen usando en nuestro idioma. Es aceptable su uso, pero hemos observado que muchas de ellas se utilizan de manera incorrecta anteponiendo las preposiciones *a* o *de*. Por ejemplo, es incorrecto decir *a grosso modo* o *a prima facie* cuando, en realidad, lo correcto es decir *grosso modo* y *prima facie*; lo mismo ocurre con *de ex profeso* o *de motu proprio*, cuando lo correcto es decir *ex profeso* y *motu proprio*, sin anteponer la preposición *de*.

## **Comienzo de oraciones con conjunciones**

El uso de las conjunciones también es propio del estilo coloquial de escritura. “Y” es una conjunción que une dos cláusulas y, por lo tanto, es preferible no emplearla al inicio de un enunciado, ya que aquí se trata de trabajos académicos. “Pero” es una conjunción adversativa y, por ello, no es correcto utilizarla para iniciar una oración; si se prefiere, puede hacerse con “conectores”, como *Sin embargo*, *No obstante*, *A pesar de ello*.

## **Uso del gerundio y del infinitivo**

En nuestra lengua el uso del gerundio tiene cierta complejidad. Su empleo se ha hecho abusivo en documentos administrativos en general. El gerundio es una forma verbal no personal que expresa simultaneidad o anterioridad de la acción con el tiempo verbal en que se habla. Es incorrecto utilizar el gerundio con valor de posterioridad al momento

significado por el verbo principal. Para evitar errores en su empleo, conviene sustituirlo por un verbo conjugado.

También es incorrecto, en algunos casos, el uso del infinitivo introductor que consiste en usar un infinitivo como si fuera independiente de ninguna persona, sin indicación del sujeto. Así, es erróneo comenzar una oración del siguiente modo: *Afirmar que; Empezar diciendo que o Lo primero, agradecer a*. Lo correcto es decir: *Deseamos comenzar agradeciendo a o Se quiere agradecer a; Deseamos afirmar que o Quiero afirmar que; Para empezar, cabría decir que*. Esto suele ocurrir debido a la costumbre de usar el infinitivo como un modo imperativo impersonal.

Por otra parte, se debe prestar atención a los usos incorrectos de *a + infinitivo* (aceptados por costumbre sólo en el lenguaje administrativo) como “la documentación a entregar” o “el tema a estudiar”, o “los pasos a realizar son los siguientes”. En realidad se trata de un galicismo. En castellano la expresión precisa es, en cambio, “documentación por entregar”, “tema por estudiar”. También puede decirse: *la documentación que se debe entregar o el temario que se ha de estudiar, los pasos para realizar el estudio son los siguientes*.

## 1.2. Dimensión insolencia discursiva

### Estilo discursivo

Hemos observado que la mayoría de los estudiantes ceden a la tentación de utilizar en sus escritos un lenguaje de especialistas, lleno de sobreentendidos, y ello interpretamos que es así en gran parte porque las temáticas específicas que eligen para desarrollar en sus trabajos están vinculadas por un lado, con su propio campo profesional y por otro, con quienes éstos entienden que serán los receptores de sus trabajos.

Sin embargo, es cierto que cuando escribimos un trabajo científico un condicionante del estilo de escritura lo constituye el lector a quien va dirigido.

Aquí, nuestra primera recomendación es eliminar los prejuicios y, aunque los estudiantes escriban sus informes dirigidos a especialistas militares, es necesario tener en cuenta que su trabajo será leído por muchas personas y consultado por otras que, a veces, no son precisamente especialistas ni tampoco de profesión militar. Otra recomendación es que cada idea sea explicada con claridad y que definan los términos que utilizan a no ser que se trate de términos indiscutidos dentro del ámbito disciplinar.

Así como en partes de los textos los estudiantes incurren en el error de utilizar un lenguaje de especialistas, en otras hacen uso de un lenguaje coloquial que no es apropiado para los textos de tipo académico. Coloquial significa propio de una conversación informal y distendida, razón por la cual las expresiones de este tipo contradicen lo que se espera de un texto académico y deben evitarse.

Este estilo coloquial de escritura lo identificamos cuando los estudiantes agregan muletillas como por ejemplo: *la cosa es que..., llegado el caso..., a estas alturas..., etcétera*. Ocurre lo mismo cuando hacen un uso de frases que por su vaguedad e imprecisión no son recomendables tales como: *se afrontan desafíos..., la gente dice..., muy interesante, et-*

cétera. También cuando utilizan expresiones que si bien se encuentran arraigadas en el lenguaje cotidiano, no por ello son correctas, tal es el caso del uso de la expresión *a nivel* cuando el uso gramatical correcto es decir *en el nivel*, lo mismo que en base a cuando lo correcto es decir *sobre la base de*.

Otra costumbre arraigada entre los estudiantes militares es el uso de la forma prescriptiva propia de los reglamentos de procedimientos o técnico-descriptivos. Tanto es así que cuando exponen algunas ideas o propuestas, utilizan el “deber ser”. En los escritos académicos, en los que debe primar el carácter informativo del discurso, recomendamos evitar las formas prescriptivas ya que, además, en este tipo de trabajos, se supone que los estudiantes encararán posibles alternativas de solución o que ofrecerán una propuesta de carácter más bien abierto. Puede ser aceptado el uso del condicional *debería* en lugar de *debe/se debe/debemos* u otros términos que los remplacen, pero sin abusar ni utilizándolos sistemáticamente.

Tampoco es aconsejable usar adjetivos comparativos, como: *mayor, menor, mejor, peor*, ya que tratándose de una investigación, lo primero que se exige es precisión y no vaguedad. Si se usan comparativos, siempre se deberá expresar respecto a qué.

Si se finaliza una oración con la frase *entre otros* o *etcétera*, siempre quedará en el lector la impresión que la investigación no ha sido llevada a cabo minuciosamente, puesto que se trata de generalidades. Esto debe tratar de evitarse en una investigación científica.

### **Persona gramatical**

Por lo general, los estudiantes, en los primeros ensayos borradores de sus ideas de investigación, tienden a utilizar la primera persona del singular o a personalizar el discurso. Así, hemos podido leer frases como: “Mi experiencia profesional”, “Elegí esta temática porque”, “Voy a realizar un estudio sobre”.

La cuestión que planteamos aquí es si debe personalizarse el discurso científico-académico y nuestra respuesta es que, por razón de objetividad de este tipo de discurso, ello no debe hacerse. Menos aún utilizar expresiones como *mi opinión al respecto es, opino que, desde mi punto de vista, creo que*, dado que opinar o creer de por sí son verbos que dan cuenta de expresiones corrientes, coloquiales y de acciones que no necesariamente son acompañadas con una fundamentación o con datos o fuentes documentales que las avalen como, en cambio, son los requerimientos y las exigencias de los textos de carácter científico.

El uso del plural denominado “plural mayestático” es una tradición dentro de las instituciones universitarias y es lícito utilizarlo. Este uso de la primera persona del plural no siempre tiene el carácter de un “plural mayestático”. Además de otros empleos, se recurre a él para incluir al lector en el relato. Aun así sugerimos la opción del lenguaje impersonal, más apropiado para el ejercicio de la escritura científica.

### **Uso de adjetivos y adverbios**

Normalmente, en el discurso cotidiano, el uso de adjetivos para calificar o describir hechos, personas o instituciones es algo aceptable, pero en el discurso científico los adjeti-



vos calificativos y posesivos nos están vedados ya que ellos denotan una apreciación subjetiva o un posicionamiento declarado.

Los estudiantes deben tener en cuenta que el discurso científico es netamente informativo y objetivo, dado que éstas son las características que lo definen como tal.

Los errores observados más frecuentemente son el uso de adjetivos para calificar sustantivos, o bien el de los adverbios para modificar adjetivos u otros adverbios tales como: *país grande, país muy grande, países subdesarrollados*. También el uso de adverbios tales como: *algunos, pocos, muchos, gran*, entre otros. En este caso su utilización denota no sólo una cualificación, sino que además expresan imprecisión en el discurso. Esto no significa que no puedan utilizarse, pero lo que sugerimos es que se los acompañe con datos más precisos, por ejemplo: “Algunos autores entre los que se destacan Pérez Pardo y Martínez Sierra”, “Pocos países como es el caso de la Argentina, Brasil y Chile”, “Pocos habitantes, alrededor de un cuarta parte de la población masculina de”.

### **Apropiación de términos**

Algo muy común entre los estudiantes es lo que llamamos la “apropiación de los términos” y que denota cierto involucramiento con lo que se expresa y que no resulta adecuado en el discurso científico. Por ejemplo, cuando dicen: “Nuestras islas Malvinas”, “Nuestros intereses legítimos”, “Nuestros soldados”, “Nuestro país”, “Nuestra doctrina”, “Nuestras Fuerzas Armadas”, “Nuestro Ejército”. Para estos casos recomendamos reemplazar con términos como los que siguen: “Los intereses de la Argentina”, “La doctrina militar argentina”, “Las Fuerzas Armadas de la Nación”, “El Ejército Argentino”.

### **Separación y extensión de los párrafos**

Un error muy frecuente también lo constituye separar los párrafos considerando únicamente el punto y aparte, pero sin acompañar esa separación con una razón de orden discursivo del relato. Si bien el punto y aparte se utiliza para dividir los párrafos, esa división o separación debe tener un sentido claro: separar de otras al conjunto de oraciones que expresan una idea o que tienen cierta unidad temática.

También, en ocasiones presentan párrafos demasiado extensos y que, combinado con el mal uso de los signos de puntuación, hacen prácticamente indescifrable su contenido.

A modo de orientación sugerimos que para evitar este tipo de errores recurran a párrafos cortos, de 3 o 4 líneas como máximo (entre 200 o 250 caracteres aproximadamente) sobre todo para aquellos que no tienen experiencia en la escritura de textos en prosa.

Tanto los párrafos como las oraciones largas dificultan su comprensión. A los fines de la claridad siempre es preferible dividir una oración larga en dos o tres más cortas.

En lo que hace a la apariencia en el modo de presentación de los textos, en la escuela latina se suele alargar los espacios entre las palabras para que los extremos de la oración lleguen a ambos márgenes. De esta forma, los espacios entre las palabras fluctúan. A esto se lo llama “justificar” y existe una herramienta del *Microsoft Office Word* (MSW) para ello. En la escuela sajona, es más importante que los espacios entre las palabras de una oración sean iguales, antes que la oración ocupe todo el renglón, de manera que el texto se

ajusta siempre hacia la izquierda. Para el caso de los estudiantes de la Escuela de Guerra Conjunta, la exigencia es presentar el texto justificado.

### **Subrayado y resaltado de partes del texto**

Así como entre los estudiantes es común el uso de siglas y abreviaturas dado que, como dijimos, es un elemento nuclear en la naturaleza del discurso militar, también hemos observado que de manera recurrente utilizan el subrayado, negrita, o bien las mayúsculas para enfatizar como también para mencionar ciertas palabras, frases u oraciones completas.

Ello ocurre, en parte, porque de manera errónea éstas son trasladadas al texto académico tal como aparecen plasmadas en diversos escritos específicos que se utilizan y producen en los ámbitos militares.

En los textos académicos no se colocan palabras o frases todo con mayúsculas en los párrafos, ni se subrayan, ni se resaltan en negrita. El énfasis lo debe dar el contexto, la ubicación dentro del escrito como también el sentido con el cual se presentan los términos en el texto. Así, en lugar de resaltar, recomendamos que los estudiantes recurran alternativamente a los términos subsiguientes, como por ejemplo: “nótese que”, “se advierte que”, “se sugiere enfatizar en” y, en el caso de querer resaltar un término, lo hagan utilizando letra cursiva.

### **Enumeración de aspectos**

La presentación de ítems o aspectos numerados en un listado si bien en algunos casos puede facilitar la lectura e interpretación de los contenidos, no debe tornarse excesivo. Su utilización es habitual entre los estudiantes, en los que se ha observado mayores dificultades para la redacción en prosa. Además, este modo que tienen los estudiantes de presentar las ideas se debe, en parte, a la costumbre de enumerar aspectos componentes de un tema en un listado con sangría que proviene del nivel táctico, donde es común la lista de control para determinados procedimientos. Esa enumeración prolija permite o facilita su memorización, para internalizar las rutinas.

En la estrategia propia del nivel operacional y la estrategia militar no existen procedimientos semejantes, por lo que una investigación de este nivel buscará evitar cantidades excesivas de listados. Lo que deberían evitar es recurrir sistemáticamente al uso de estos listados ya que ello, si bien es aceptable para órdenes, reglamentos, leyes y otros textos legales, no resulta del todo pertinente para exponer las ideas ni para describir los hechos de la realidad de los que tratan sus trabajos.

## **1.3. Dimensión insolvencia metodológica**

Entendemos que comenzar a esbozar una investigación no es algo tan sencillo, pero con la práctica y la guía de los docentes, los estudiantes lo resuelven exitosamente. Sin embargo, la tarea más difícil es lograr la coherencia y la necesaria correspondencia lógica entre cada una de las partes del proceso que una investigación requiere.

La insolvencia metodológica se ve reflejada no sólo “en” las partes del plan o proyecto de investigación, sino, sobre todo, “entre” sus partes componentes.

En la tabla N° 1 hemos enunciado una serie bastante exhaustiva de los errores más frecuentes que cometen los estudiantes en la instancia de elaboración de sus proyectos. Por ello, aquí nos contentamos sólo con enunciarlos para no redundar en sugerencias y explicaciones que iremos haciendo a lo largo de los distintos capítulos con un claro propósito: buscar que los estudiantes no cometan esos errores, al menos no con tanta frecuencia. De aquí que, al momento del desarrollo de las temáticas referidas a la elaboración de los planes o proyectos como también a las secciones o partes componentes de un trabajo final de investigación, expondremos algunos ejemplos de errores o dificultades asociados con insolvencia metodológica como también otros ejemplos que responden a las formas correctas y que, tanto unos como otros, constituyen un material valioso para trabajar con los estudiantes durante el desarrollo de los talleres.

### SUGERENCIAS PARA TENER EN CUENTA

<p>› Es conveniente leer en voz alta lo que se ha escrito ya que esto resulta un excelente ejercicio que ayuda a descubrir la coherencia de las ideas, las pausas en el relato y las repeticiones innecesarias de términos.</p>
<p>› La revisión en voz alta ayuda además a salvar errores de tipeo y ortográficos que muchas veces el MSW no resalta con el subrayado en color, o bien corrige automáticamente modificando el sentido de las palabras y/o ideas.</p>
<p>› Se deben evitar las oraciones excesivamente complejas y largas para que ello no confunda o lleve a una interpretación equivocada a los que luego leerán y/o evaluarán lo que se escribe.</p>
<p>› Siempre que sea posible, hay que evitar el exceso de puntuación, especialmente las comas, porque un texto se comprende mejor cuando dicha puntuación es bien empleada.</p>
<p>› Si surge la necesidad de consultar manuales para orientarse en la redacción, utilizar fuentes bibliográficas confiables como los diccionarios de la Real Academia Española o bien textos elaborados o provenientes de ámbitos académicos y/o especializados.</p>
<p>› Familiarizarse con sinónimos y antónimos.</p>
<p>› No hay que preocuparse por escribir con un estilo elegante o rebuscado al que no se está familiarizado. Tampoco hay que utilizar adjetivos ni términos que denoten subjetividad o involucramiento con lo que se escribe.</p>
<p>› No "perder de vista" que el discurso científico es un discurso que como tal debe caracterizarse por la objetividad y la rigurosidad en la exposición de las ideas. No se debe decir con muchas palabras lo que se puede decir en pocas.</p>
<p>› Definir los términos que pudieran no ser comprendidos por los lectores o bien porque esos conceptos son clave de acuerdo a la temática específica y al problema que se eligió investigar.</p>
<p>› Hay que tratar de conservar el propio estilo de redacción sin copiar o emular frases que queden bien, pero que son de otros.</p>



---

## 2

---

# **SOBRE LA PRESENTACIÓN INICIAL**

## **2.1. ¿Por qué una presentación inicial?**

Lo que llamamos presentación inicial (PI) constituye la primera exigencia que requerimos que cumplan los estudiantes en el marco de las actividades del taller de tesis y del trabajo final. En dicha PI, éstos deben volcar por escrito sus primeras ideas, si se quiere un tanto despeinadas, acerca de lo que quieren investigar y que, a futuro, deberán presentar de manera ordenada y coherente en el esbozo de un plan de investigación y posteriormente en sus trabajos finales.

Entendemos que para iniciar una investigación se necesita una idea y que las ideas constituyen el primer acercamiento a la realidad que habrá de investigarse.

Para el caso particular de los estudiantes del curso de Nivel I, esa realidad deberá estar circunscripta a un área temática constituida por una diversidad de temas propios únicamente del nivel Operacional de la guerra, conforme a lo que exige la currícula de la carrera de posgrado. Ello significa que, de antemano, hay una exigencia institucional de recortar la realidad que será objeto de investigación.

A pesar de ese primer recorte, la mayoría de las ideas iniciales acerca de lo que van a investigar, suelen ser vagas y requieren analizarse con cuidado para que puedan transformarse en planteamientos más precisos y estructurados, y requiere que los estudiantes se familiaricen con el área de conocimiento y el campo temático donde se ubican sus ideas.

El requerimiento que les hacemos acerca de la PI, por nuestra parte encierra la intencionalidad: que, desde el inicio del curso, los estudiantes tengan que introducirse en la temática. Esa introducción, necesariamente, requerirá que los estudiantes comiencen la búsqueda, lectura, análisis y selección de diversas fuentes bibliográficas, actividades que evidentemente resultarán en un mejor conocimiento de los temas y contribuirán a que el proceso de afinar sus ideas sea más rápido y eficiente.

Los estudiantes no podrán realizar una PI sin un mínimo de conocimiento sobre el tema. A pesar de cualquier conocimiento instintivo o empírico que hayan adquirido a lo largo de su carrera militar, siempre deberán revisar la bibliografía existente como también los trabajos que otros estudiantes hayan presentado en años anteriores, en los sucesivos cursos. Muchas veces ha ocurrido que lo que el estudiante piensa que es un enfoque

nuevo sobre lo que ha elegido investigar, en realidad, ya ha sido investigado por otros con el mismo enfoque que este le pretende dar, lo cual no resultaría un aporte novedoso.

Por otra parte, a los docentes nos permitirá, en particular al docente de formación militar, saber si la idea desarrollada por el estudiante se encuadra en la exigencia de pertenecer al nivel Operacional de la guerra, para el caso del estudiante del Nivel I; y para el del Nivel II, si su idea lo hace en los niveles Estratégico Militar o Estratégico Nacional o en otras áreas vinculadas con las especificidades de los contenidos del curso y de la carrera correspondiente.

## **2.2. Encuadre de las temáticas específicas dentro de los campos temáticos y las áreas disciplinares. Los niveles de la guerra**

Como recientemente mencionamos, tanto el campo temático –o tema– y las temáticas específicas que los estudiantes deberán elegir para desarrollar sus trabajos se vincularán con los diversos niveles de la guerra o el conflicto. Dichos niveles comportan una sistematización del pensamiento sobre la guerra, sobre la base de la categoría fines-medios. Sirven para asignar tareas y medios, y ajustarlos en la recurrencia del planeamiento.

Son tres o cuatro, según el país que se lo tome. Para unos, como es el caso de la República Argentina, los niveles son: Estratégico Nacional, Estratégico Militar, Operacional y Táctico. Para otros, Estratégico (funden los dos niveles estratégicos), Operacional y Táctico. Los niveles estratégicos dirigen. Los niveles operacionales y tácticos implementan la dirección estratégica.

El nivel Estratégico Nacional es la articulación de todos los componentes del poder nacional para obtener los objetivos nacionales. La Estrategia Nacional es la aplicación de los recursos nacionales para lograr esos objetivos. Es ejercido por el Presidente de la Nación. Su propósito es dirigir en forma coherente y articulada todos los aspectos de la política nacional. La Estrategia Nacional define los objetivos políticos, impone restricciones y límites a todos los componentes del poder nacional empleados, y pone a disposición los recursos necesarios para el logro de tales objetivos políticos.

El nivel Estratégico Militar es la acción del componente militar del poder nacional, contribuyente para obtener los objetivos nacionales. La Estrategia Militar es la aplicación de los recursos militares para obtener los aspectos militares de la estrategia nacional. Es el componente militar de la Estrategia Nacional y se formula a partir de una dirección política. El Ministerio de Defensa asiste al Presidente en la conducción de la defensa, y en la conducción política del componente militar del poder nacional. El Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas (EMCFFAA) es el órgano de trabajo del Ministerio de Defensa. En tal carácter, asiste y asesora al Presidente de la Nación y al Ministro de Defensa sobre el empleo más conveniente del uso del componente militar del poder nacional. Este nivel decide la o las campañas que deben llevarse a cabo, identifica los objetivos estratégicos militares, tiene en cuenta las limitaciones políticas, legales o financieras propias del uso de la fuerza, asigna medios y recursos a los teatros de operaciones que se conformen, y establece un esquema inicial de relaciones de comando.

En el nivel Operacional se planifican y ejecutan las operaciones militares correspondientes a la maniobra y a la logística, destinadas a colocar a las tropas que se van a enfrentar en las mejores condiciones para hacerlo. Este nivel lleva a cabo actividades y acciones desde la paz hasta la resolución de un conflicto. Es, en esencia, conjunto puesto que, normalmente, en él participan dos o más Fuerzas Armadas bajo el Comando unificado de un Comandante de Teatro de Operaciones. Aquí es donde se concreta uno de los principios de Clausewitz: la mejor estrategia es ser más fuerte en cada punto decisivo. Es el principio de masa y su corolario, la economía de fuerzas. En este nivel se planifican la Campaña, los Planes de Operaciones, los Planes de Engaño, los Planes de Contingencia de Rama, y los Planes de Contingencia de Secuela. Se organiza la estructura del Comando de teatros de operaciones y se fijan relaciones de comando y de coordinación para cada fase de la operación.

En el nivel táctico se llevan a cabo los enfrentamientos. El nivel Táctico es ejercido por los Comandantes y Jefes del nivel Táctico, quienes los planifican y ejecutan. Cuando los enfrentamientos se manifiestan en choques de fuerzas de magnitud, o en una sucesión de combates menores que afectan la situación del nivel operacional, se denominan batallas. También en este nivel se llevan a cabo enfrentamientos aislados de fuerzas menores, dentro de una secuencia de operaciones mayores.

Los límites entre cada nivel son difusos y, a veces, se confunden y superponen. Sólo sirven para ordenar el pensamiento, asignar tareas y medios para el planeamiento.

Las estrategias de cada nivel reciben los siguientes nombres: Nivel Estratégico Nacional: estrategia nacional; Nivel Estratégico Militar: estrategia militar; Nivel Operacional: estrategia operacional; Nivel táctico: la estrategia de los medios en presencia, que se llama mundialmente táctica.

### **2.3. Esquema básico de la Presentación Inicial**

El esquema de PI que proponemos desde los talleres es el que sigue:

- › Campo temático o tema
- › Título provisorio
- › Breve descripción y explicación de la temática/problemática específica que el estudiante quiere investigar y la inclusión en esta última y al final, de:
- › un interrogante o pregunta de investigación.

Se les exige además que esta presentación escrita no exceda las 200 palabras. La inclusión de cada uno de estos ítems responde a una intención clara por nuestra parte y es que los estudiantes vayan internalizando, desde el inicio del taller, las nociones de niveles de abstracción, coherencia y relación lógica entre los distintos apartados y que aprendan no sólo a formular un problema de investigación sino que sean capaces de comprender que ese problema necesita ser resuelto y que su formulación a modo de interrogante estaría dejando entrever un cierto desconocimiento de la realidad y que, por ello, se justifica la pretensión de conocerlo en profundidad.

Además, la exigencia referente a la cantidad de palabras es para evitar la dispersión con respecto a lo que será objeto de su estudio y que el estudiante se concentre sólo en la problemática específica que eligió para investigar.

Aunque esto dicho así pareciera sencillo y fácil de cumplimentar, a lo largo del dictado de los talleres hemos observado muchas dificultades para lograr su concreción.

Adicionalmente, en el ejercicio de las presentaciones iniciales, los estudiantes comienzan a esbozar las dificultades relacionadas con la redacción de textos y, tal como expusimos en el primer capítulo de este libro, se asocian con insolencias ortográficas, gramaticales y discursivas, como también de orden lógico y metodológico.

A continuación exponemos algunos ejemplos que constituyen un valioso material ya que reflejan las dificultades reales de los estudiantes. También comportan una excelente documentación de uso didáctico en el aula ya que un ejercicio interesante es hacer que los nuevos estudiantes descubran por sí solos los errores y luego los constaten con las observaciones que nosotros les hemos realizado.

## 2.4. Ejemplos de PI

### 2.4.1. PI con errores y observaciones realizadas

#### PI 1 CON ERRORES

TEMA: Las Guerras de Cuarta Generación.

TÍTULO: La organización del Estado Mayor EM del Comando de Teatro de Operaciones TO en un ambiente de G4G.

Desde la antigüedad a nuestros días, la guerra, ha estado siempre presente en el devenir histórico de la humanidad. Su permanente transformación, la ha vuelto cada vez más compleja, la evolución científico tecnológica, ha permitido el desarrollo del armamento y cada vez más eficiente y letal. Consecuentemente, ha obligado al hombre a intentar mitigar sus efectos, generando para ello el marco legal adecuado para contener su empleo y los efectos que puedan causar.

Lo descrito anteriormente ha requerido una permanente evolución de las estructuras y organizaciones de las Fuerzas Armadas. La conformación de los Estados Mayores como los conocemos hoy proviene de la época napoleónica y desde esos tiempos a esta parte, hemos visto como las organizaciones militares han ido evolucionando para dar respuestas efectivas a las exigencias de conflictos cada vez más complejos.

Este nuevo salto evolutivo o mutación de la guerra que hoy conocemos como Guerras de IV Generación, y sus particularidades, han tenido su consecuente efecto en las organizaciones militares, que como instrumentos estatales, deben de ser empleadas, dar respuestas adecuadas, a esta nueva y compleja realidad.

**¿Cuáles han sido los cambios que estas guerras introdujeron en la organización del EM del comando de TO?**

#### Observaciones

- › Uso innecesario de comillas en el tema y el título.
- › En los títulos no es pertinente utilizar abreviaturas ni tampoco debería colocarse un punto al final de estos.
- › La segunda oración incluye dos aspectos diferentes separados por una coma. Lo adecuado, de acuerdo a los contenidos, hubiera sido redactarlo recurriendo a dos oraciones. Una referida a la guerra y la otra a la evolución científico-tecnológica.



- › En el texto está escrito el mismo concepto en forma diferente; indistintamente se utiliza G4G, Guerras de Cuarta Generación y Guerras de IV Generación.
- › En el tema no están incluidos los términos "organizaciones militares". En este caso lo más apropiado sería expresar el tema del siguiente modo: La organización militar en las Guerras de Cuarta Generación.
- › Un título acorde y en correspondencia con el tema y la pregunta formulada podría ser: Transformaciones –o bien reformas, o bien modificaciones– en la organización del Estado Mayor de un Comando de Teatro de Operaciones en un ambiente de Guerra de Cuarta Generación, porque sobre ellas se pregunta y de eso, además, trata el texto.
- › En el primer párrafo hay palabras que no dicen demasiado de lo que se va a ocupar la investigación. Se debe ir directamente al punto ya que lo que se pide es una breve descripción.
- › En el último párrafo, los signos de puntuación no están utilizados correctamente y cortan demasiado el texto dificultando su lectura.
- › En la pregunta de investigación no es la guerra como fenómeno social la que introdujo los cambios, sino el tipo de guerra particular y, en todo caso, la organización se modificó para poder enfrentar guerras de las características que se menciona.

## PI 2 CON ERRORES

TEMA: Principios de la Guerra.

TÍTULO: : La sorpresa en la guerra, y su efecto sobre el nivel operacional.

Se llevará a cabo una recopilación bibliográfica para definir el concepto Sorpresa, y su aplicación militar, los enfrentamientos en donde el mismo fue base del pensamiento para el desarrollo de las operaciones y, se ensayará una conclusión demostrando su impacto e influencia en el nivel operacional. El trabajo será un análisis de la aplicación de uno de los principios de la guerra, la sorpresa, que si bien es aplicable en el nivel estratégico, se lo verá en particular desde la óptica del nivel operacional.

Para ello se tomará, los conceptos doctrinarios, técnicos o de procedimientos aplicados en diferentes enfrentamientos armados, en los que la característica fue la aplicación de este principio. Probablemente este principio sea el que mayor esfuerzo de la inteligencia o pensamiento humano lleve acarreado para lograr que el adversario sea sorprendido o por el contrario para no ser uno mismo el que sufra el efecto sorpresa, buscando en particular ver cuál es el alcance de la aplicación de este principio en el nivel operacional.

**¿Es decisiva la aplicación de la sorpresa para las operaciones? Y de ser así, ¿cuál es la participación en ese éxito-fracaso?**

### Observaciones

- › Uso arbitrario de las mayúsculas. La palabra sorpresa está escrita en el título con letra minúscula y dos renglones más abajo se inicia la misma palabra con mayúscula. Además, no es correcto resaltar términos con mayúscula, pero bien hubiera podido emplearse para ese propósito, tanto en el título como en el texto, letra cursiva.
- › En la instancia de PI no se pide que se exprese cómo se va a estructurar el trabajo. Eso debería explicitarse en el Plan, cuando se deba completar el ítem sobre metodología.

- › En el primer párrafo están mal utilizados los signos de puntuación. El exceso del uso de la coma y su incorrecta ubicación en la oración, dificultan la comprensión de lo que se intenta expresar.
- › A comienzos del segundo párrafo, una redacción precisa reemplazaría en vez de "Para ello se tomará", por "Para ello se tendrá en cuenta" o "Para ello se considerará".
- › La frase: "Probablemente este principio sea el que mayor esfuerzo de la inteligencia o pensamiento humano lleve acarreado" sería más clara si se hubiera escrito "Probablemente, este principio es el que más implica mayor esfuerzo de creatividad".
- › En el último párrafo, la última frase "buscando en particular ver cuál es el alcance de la aplicación de este principio en el nivel operacional", está fuera de la lógica del contexto general porque hace retrotraer todo lo ya expresado en el segundo párrafo; por lo tanto, es innecesaria como cierre de la descripción.
- › La última pregunta de investigación es ambigua. Sería clara y precisa si se hubiese redactado más sencillamente como: ¿Cuál es la participación de la sorpresa en el éxito o fracaso de una operación?

### PI 3 CON ERRORES

TEMA: "El empleo de los helicópteros en la maniobra operacional terrestre".

TÍTULO: "Los elementos de helicópteros de Aviación de Ejército están en capacidad de ser empleados cumpliendo funciones de combate o de apoyo de combate".

La maniobra operacional terrestre requiere en los esfuerzos operacionales elementos aptos para la maniobra y los blindados, mecanizados y helicópteros lo son, aunque los dos primeros requieren desde la concentración grandes espacios, enormes esfuerzos logísticos y de seguridad, a fin de cumplir su función según sus capacidades.

Los helicópteros deberían integrar los contingentes iniciales porque multiplican posibilidades y efectos con su capacidad de maniobra, fuego y de transporte en todo el Teatro de Operaciones desde la concentración hasta tanto se disponga de libertad de acción para los blindados, ya que están en condiciones de llevar a cabo operaciones cercanas, profundas y en la propia retaguardia simultáneamente cumpliendo funciones de combate o de apoyo de combate, ya que son especialmente aptos para encontrar, fijar y destruir blindados y otros elementos enemigos; mover tropas rápidamente en el TO; brindar apoyo de fuego y escolta a grandes distancias, rápido y con gran potencia de fuego; desplazar abastecimientos y evacuación necesarios para las tropas en combate; y proveer seguridad, exploración y reconocimiento en el TO.

**¿Pueden participar los Helicópteros de Aviación de Ejército de los Esfuerzos Operacionales cumpliendo funciones de combate?**

### Observaciones

- › Uso innecesario de comillas en el tema y el título. Además ninguno de los dos debería llevar un punto al final.
- › El título encierra una afirmación: que los helicópteros sí pueden participar en operaciones de combate y apoyo de combate. Por lo tanto, no habría nada que investigar. De acuerdo a la forma en la que está enunciado parece más una hipótesis por probar. Un título más apropiado hubiese sido, por ejemplo: La capacidad de los helicópteros para participar en la maniobra operacional terrestre como elementos de combate.

- › En el texto se afirma que los helicópteros sí pueden participar en la maniobra operacional terrestre como elementos de combate. Luego, si ya se afirmó que pueden hacerlo, ¿para qué se pregunta si pueden? Esto se solucionaría si se hubiese dicho algo como: "En la actualidad existe la discusión si los helicópteros deben participar como elementos de apoyo de combate, como por ejemplo, transporte de tropas o evacuaciones, o si pueden participar como elementos de combate.
- › El segundo párrafo es demasiado extenso y su redacción, confusa. Lo aconsejable aquí es reelaborar la redacción y expresar las ideas en 2 o 3 párrafos para darle mayor claridad a la exposición.
- › La segunda parte del segundo párrafo parece parte de la conclusión, pero a priori, sin haber investigado.

### 2.4.2. Otros ejemplos de PI

TEMA: El medio ambiente y las operaciones militares

TÍTULO: El marco legal referido a la protección del medio ambiente y su influencia en el planeamiento operacional

Los diferentes intentos de humanización de la guerra han limitado las actuaciones militares prohibiendo el empleo de armas que supongan daños contra el medio ambiente. Por ejemplo, Argentina recogiendo esta tendencia los introduce como delitos en su jurisprudencia tanto si las acciones contra el medio ambiente fueran de orden civil como militar.

Existen obligaciones jurídicas internacionales como así también leyes locales que obligan a los países a proteger el medio ambiente contra los efectos de los conflictos armados introducidos en directivas, instrucciones, manuales y programas de instrucción militar.

Estas obligaciones jurídicas constituyen, inicialmente, importantes limitaciones para el Comandante de un Teatro de Operaciones en el planeamiento y conducción del conflicto armado, aunque en muchos casos no quedan claramente definidas y su alcance se encuentra sujeto a criterio e interpretación del Comandante, en tanto éste se verá obligado eventualmente a priorizar la preservación del medio ambiente o el cumplimiento de la misión en detrimento del primero.

**¿De qué modo influyen las obligaciones jurídicas nacionales e internacionales con respecto a la protección del medio ambiente en la conducción de las operaciones militares durante los conflictos armados?**

TEMA: Defensa aeroespacial

TÍTULO: Interoperabilidad conjunta combinada en operaciones de defensa aeroespacial en el nivel operacional

La defensa aeroespacial integral es una actividad permanente, cuya ejecución es una responsabilidad primaria de la Fuerza Aérea Argentina y comprende todas aquellas medidas que contribuyen a resguardar el territorio y los medios propios del accionar de medios aeroespaciales hostiles. Esta actividad tiene dos posibles escenarios de ejecución: uno en tiempo de paz donde se requiere el desarrollo de acciones tendientes a efectivizar la vigilancia y control del aeroespacio de jurisdicción y/o interés y

otro en tiempo de conflicto o guerra que requiere actuar sobre el mismo de modo de minimizar los riesgos propios y maximizar la eficiencia en su utilización, para lograr el mayor provecho de las acciones militares propias en el ámbito del Teatro de Operaciones.

La Fuerza Aérea Argentina para ejercer su responsabilidad en ambos escenarios requerirá del apoyo de los demás componentes del instrumento militar de la nación mientras que para el primero requerirá además de medidas de cooperación y coordinación con los países limítrofes.

De esta interacción necesaria con otros actores en pos de una operación más eficiente surge el concepto de interoperabilidad como una herramienta de importancia fundamental en orden al logro de operaciones de defensa aeroespacial efectivamente integradas.

**¿Cuáles son las áreas y acciones objeto de análisis, de explotación y potenciación que resultan más convenientes para que la Fuerza Aérea Argentina logre un mayor grado interoperabilidad conjunta combinada en las operaciones de defensa aeroespacial?**

TEMA: Planeamiento operacional

TÍTULO: Determinación de principios básicos de planeamiento de las operaciones de velo y engaño en el nivel operacional

La importancia de las operaciones de velo y engaño como potenciadoras de toda campaña militar ha sido probada en los grandes hechos históricos militares y reconocidos explícitamente en la doctrina militar conjunta y específica. Es necesario marcar un punto de partida en el máximo nivel de conducción de este tipo de operación, determinada por principios básicos, claros y concretos que permitan su concepción, planeamiento y su posterior ejecución; para desde allí concatenar lógica y ordenadamente los objetivos de cada nivel de conducción. La doctrina militar conjunta referida a estos temas particulares se encuentra desarrollada en forma muy básica y general que no permite una definición clara desde el más alto nivel de la conducción. Dicha falencia en el desarrollo de este tipo de operaciones en el nivel conjunto hace que los cuerpos doctrinarios específicos pierdan sustento, careciendo de un debido desarrollo y orientación; y consecuentemente lleven a la divergencia de esfuerzos, desaprovechando su efecto multiplicador.

**¿Cuáles son los principios básicos a seguir para la concepción, planeamiento y conducción de las operaciones de velo y engaño en el nivel operacional?**

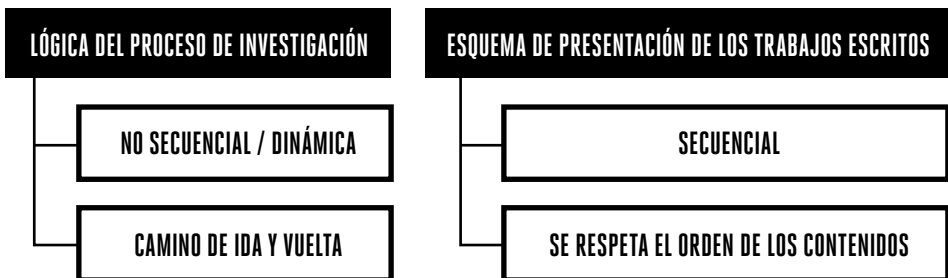
## 3

## ASPECTOS PRELIMINARES SOBRE LOS TRABAJOS ESCRITOS

### 3.1. Consideraciones previas

El gráfico siguiente resulta ilustrativo para comenzar la exposición sobre la lógica y formalización que involucran la elaboración y presentación general de los trabajos.

**Gráfico N° 1: Lógica del proceso de investigación versus esquema de presentación y ordenamiento de los contenidos**



FUENTE: Elaboración propia

En la parte izquierda del gráfico representamos muy esquemáticamente la lógica del proceso de investigación y, justamente en virtud de ello, es que no nos es posible presentar en detalle y de un modo diferenciado los pasos que pueden corresponderse con éste. Cada estudiante irá trazando un camino personal de “ida y vuelta” para llevar a cabo su labor investigativa de acuerdo a sus conocimientos, experiencias y lógica de pensamiento que no es dable de esquematizar ni de presentar de manera secuencial. Así, algunos elegirán temáticas que conocen más en profundidad, o bien que les han despertado mayor interés o curiosidad, pero en las que no han profundizado o sobre las cuales se han planteado interrogantes demasiado generales, y son conscientes de lo poco que saben sobre ellas. Los caminos para abordarlas serán diversos.

Lo contrario sucede cuando nos referimos a la presentación formal de los escritos, ya que estos sí requieren un ordenamiento secuencial.

Un error muy generalizado por falta de experiencia en este tipo de requerimientos es el que cometen los estudiantes al querer “rellenar” paso a paso el esquema formal. Así, comienzan por presentar un título poco adecuado, cuando en realidad este debe corresponderse lógicamente con el objeto de su investigación y contemplar la inclusión de los conceptos centrales que comportarán el foco de su tratamiento y profundización; o bien comienzan realizando un resumen del proyecto siendo que este debería presentarse una vez finalizado el plan o el trabajo final.

De todas maneras, los problemas de ordenamiento sólo serán un obstáculo circunstancial en la medida en que los estudiantes adopten las sugerencias que oportunamente iremos señalándoles durante el desarrollo de los talleres ante las inquietudes o dudas que les surjan al momento de emprender la tarea de volcar por escrito lo que han observado, experimentado y pensado como producto de la investigación.

### **3.2. Exigencias formales de presentación**

Todas las instituciones universitarias poseen normativas y reglamentos. En los últimos años se ha extendido la práctica en las universidades de definir con bastante detalle modelos de presentación propios de documentos de planes, trabajos finales y tesis. En ellos podemos encontrar las condiciones, procedimientos y criterios que una institución exige en lo que hace a estructura y diseño de los documentos, organización del material, forma y ordenamiento de los registros de referencias y extensión.

En la ESGC, además de los reglamentos de las carreras de posgrado y en conformidad con ellos, hemos elaborado algunas directrices básicas que ponemos a la mano de los estudiantes al comienzo de los talleres.

Estas directrices las presentamos aquí –de modo resumido– aunque ello no quita que, con el correr del tiempo y de acuerdo a nuevas normativas y exigencias institucionales, estas puedan variar.

- › *El trabajo individual de cada cursante deberá representar un aporte original y fundamentado de la temática específica propuesta a partir de nuevas ideas o de la comprobación de las ya existentes en el nivel del conflicto en la que se inscriba o en el área que corresponda.*
- › *En el Trabajo Final Integrador se espera que los estudiantes integren y profundicen alguna de las dimensiones desarrolladas en las diferentes áreas de formación de la carrera, a partir de la producción de conocimientos de relevancia para el ejercicio profesional.*
- › *Las exigencias de textos escritos que deberán presentar serán básicamente las que siguen: La Presentación Inicial (PI), El Plan de Trabajo (PL) y, para los estudiantes del Nivel I, el Trabajo Final Integrador (TFI), aunque los docentes podremos exigirles presentaciones parciales en instancia de elaboración de cada uno de estos.*

) *Esquema y contenidos de la PI (La extensión no deberá exceder las 200 palabras):*

- ) **Campo temático o tema**
- ) **Título provisorio**
- ) **Breve descripción y explicación de la temática/problemática específica que el estudiante quiere investigar y la inclusión en esta última y al final, de:**
- ) **un interrogante o pregunta de investigación**

) *Esquema y contenidos del PL (su extensión puede variar entre 8 y 15 carillas):*

**Carátula** (es donde debe aparecer el tema y el título, junto con otra información)

- 1. Resumen**
  - 1.1 Palabras clave**
- 2. Fundamentación del tema elegido**
  - 2.1 Antecedentes del tema**
  - 2.2 Estado actual del tema**
  - 2.3 Planteo del problema**
  - 2.4 Alcances y limitaciones de la propuesta**
  - 2.5 Aportes teóricos y/o prácticos al campo disciplinar**
- 3. Objetivos**
- 4. Hipótesis**
- 5. Metodología**
- 6. Plan de Actividades**
- 7. Bibliografía inicial**

) *Esquema general y contenidos de la Tesis y del TFI (su extensión no debe exceder las 150 páginas para la Tesis y hasta un máximo de 30 carillas para el TFI, sin contar carátula, tabla de contenido, bibliografía y anexos):*

**Carátula** (es donde debe aparecer el tema y el título, junto con otra información)

- 1. Contenidos preliminares**
  - ) Dedicatoria o agradecimientos (opcional)
  - ) Resumen y palabras clave
  - ) Tabla de contenido
- 2. Contenidos centrales /Cuerpo del trabajo**
  - ) Introducción
  - ) Capítulos, Secciones o Partes
- 3. Conclusiones**
- 4. Bibliografía**
- 5. Anexos**


) *Carátula del Plan (a modo orientativo se deberá consignar la información siguiente):*



**Nombre de la asignatura**  
**Plan de Trabajo Final Integrador o de Tesis**  
**Tema/Campo temático**  
**Título**  
**Subtítulo [si corresponde]**

**Alumno:**  
**Profesor:**  
**Fecha de Entrega**

) *Carátula del TFI o de la Tesis (a modo orientativo). En esta versión aparecen algunos datos diferentes a los de la carátula del Plan y que se deberán tener en cuenta al momento de su presentación.*



**Nombre de la carrera**  
**Trabajo Final Integrador o Tesis**  
**Tema/Campo temático**  
**Título**  
**Subtítulo [si corresponde]**

**Autor**  
**Director [sólo para las Tesis]**

**Año**



- › *Tipo de procesador de texto: Para facilitar la corrección, las exigencias deben estar redactadas en MSW sin clave de escritura o lectura.*
- › *Papel: Únicamente papel blanco. Tamaño A4 (21 x 29,7 cm), 80 gramos.*
- › *Tipo de letra: Fuente estándar, estilo Times New Roman o Arial, tamaño 12. Deberá utilizarse el mismo estilo de fuente en todo el trabajo.*
- › *Espaciado: Se utilizará un interlineado de 1,5 espacio en todo el texto, salvo a continuación de los títulos donde deberá agregarse un interlineado más. En las citas y notas a pie de página (fuente tamaño 10) e interlineado simple.*
- › *Título y subtítulos de los capítulos, secciones, partes o ítems: Estos deben presentarse utilizando iguales criterios de formato, tipo y tamaño de fuente, considerando los distintos niveles o jerarquización dentro del texto. Para esto recomendamos utilizar las herramientas que para tal fin tiene MSW.*
- › *Justificado: Se deberá utilizar el justificado total para todo el texto, notas a pie de página, bibliografía y referencias. En el cuerpo del texto se deberá dejar una sangría en la primera línea de cada párrafo.*
- › *Márgenes: 2,5 cm para los márgenes superior, inferior y derecho; 4 cm para el margen izquierdo (incluye margen para encuadernación).*
- › *Impresión: En color negro y a una sola faz. No se podrán incluir correcciones manuales, cintas o líquidos correctores.*
- › *Numeración: En la parte inferior de la hoja. La portada no se incluye en la numeración. La página número 1 corresponderá a la Introducción, mientras que las páginas anteriores a esta podrán numerarse con números romanos en minúsculas. Se deberá iniciar cada capítulo en una nueva página y seguir la numeración en forma consecutiva; no se debe utilizar una numeración secundaria para los distintos capítulos y secciones. La numeración debe ser hecha con la herramienta del MSW.*
- › *Redacción: En castellano. Se podrá incluir citas en otros idiomas, sólo en notas al pie. La traducción deberá aparecer en el texto.*
- › *Tabulado o numeración de las sangrías: Adoptará la forma 1; 1.1; 1.1.1; 2; 2.1; 2.1.1, y así sucesivamente.*
- › *Clasificación de seguridad: El TFI tendrá carácter público, sin que exista necesidad de colocarle tal clasificación en el encabezamiento y al final de cada página. Si el cursante estima que por el tema que se trate el TFI o Tesis amerita una clasificación de seguridad, lo consultará previamente con el miembro militar del equipo docente. De aprobarse, sólo en este caso la clasificación de seguridad deberá colocarse como encabezamiento y al final de cada página.*
- › *Encabezamientos: No se deben colocar otros encabezamientos, como ser apotegmas, nombres de cursantes, nombre de la Escuela, o nombre del curso.*
- › *Copias en formato papel y digital: Para el caso del PL se deberá entregar una copia papel y un archivo en versión digital que debe enviarse por mail a la casilla de correo electrónico que indiquen los docentes. Para las Tesis y TFI se deberán entregar 3 copias anilladas (o encuadernadas) y el archivo grabado en CD en cada uno de los tres trabajos y presentado en la contratapa (parte interna), más el envío del archivo a la casilla de correo electrónico que especifiquen los profesores.*



---

## 4

---

# EL PLAN O PROYECTO DE INVESTIGACIÓN. SUS PARTES CONSTITUTIVAS

**E**l plan o proyecto de investigación es un documento escrito que suele elaborarse al inicio del proceso de investigación. En nuestro caso constituye, luego de la PI, la segunda exigencia de presentación documental que le corresponde realizar a los estudiantes, en el marco de las actividades que proponemos en los talleres.

En rigor, la elaboración del proyecto integra el proceso de investigación porque usualmente su redacción es uno de los pasos iniciales.

El proyecto es una exposición resumida de lo que nos proponemos hacer, y destinado a quienes han de juzgarlo, de que es pertinente, interesante y posible de realizar con el tiempo y los recursos con los que contamos. Esto último implica demostrar que conocemos de manera suficiente el tema, que estamos al corriente de lo ya investigado sobre este, y que sabemos cómo vamos a proceder para obtener y analizar la información y llevar a buen puerto nuestra investigación.

El plan o proyecto es, pues, un documento breve donde debemos exponer los distintos ítems y elementos a los que ya nos hemos referido en el capítulo anterior y que de manera ampliada exponemos a continuación considerando sus partes constitutivas.

### 4.1. Tema o Campo temático y Título

La expresión campo temático o tema precisa mejor el concepto por su mayor nivel de generalidad respecto del título. Ciertamente, estamos acostumbrados a decir “tema” cuando hablamos del título de una investigación o de un trabajo final o de una tesis. Así, decimos por ejemplo: ¿Cuál es su tema de tesis? ¿Qué tema está investigando? Pero excepcionalmente preguntamos por el título.

El tema o campo temático es el aspecto más general en el que pueden inscribirse una pluralidad de temáticas específicas. En este sentido, el tema es englobante del título.

El proceso de elección del tema de estudio siempre es un momento crítico para la elaboración de un trabajo final. De las implicaciones teórico-prácticas que supone la elección del campo temático surgirá el problema de investigación y el diseño consecuente de validación. Si los estudiantes no tienen claro el campo temático, tendrán dificultades para asegurar la consistencia lógica de su plan de trabajo e, inclusive, la viabilidad del producto final de su investigación.

Ahora bien, si una característica del tema de investigación es su nivel de generalidad (de aquí que también lo denominamos “campo temático”) la del título es el de su especificidad. Cuando hablamos de “título” nos estamos refiriendo a la temática específica en la que los estudiantes concentrarán sus esfuerzos y las tareas de investigación. Se trata entonces de acotar el tema, delimitarlo. En pocas palabras, el tema es el asunto general de que trata la investigación.

El título, en cambio, es el aspecto específico, lo puntual que le interesa investigar de ese tema. Esta relación del todo a la parte, por así decirlo, ayuda a acotar la tarea, a la vez que neutraliza o permite evitar tropiezos iniciales.

Lejos de ser una distinción formal contribuye a aliviar las primeras tensiones y a facilitar el proceso de definición de las etapas posteriores para la elaboración del plan, como el problema, los objetivos y las hipótesis de la investigación.

En este sentido, el título debe referirse y contener la temática particular que alguien se propone investigar, enmarcarse en el tema y relacionarse con el problema/pregunta de investigación.

Un título correcto debe contener ciertos elementos tales como son los aspectos o conceptos centrales, o sea, los términos que se incluyeron en el problema de investigación y aspectos relativos a tiempo y espacio.

El título debe ser claro, preciso y completo y, de una manera concisa, indicar el fenómeno que se presenta, los conceptos que se interrelacionan, el lugar y, preferentemente, el periodo al que se refiere el estudio. Si la extensión del título hace que este pierda claridad, entonces es conveniente dividirlo en dos partes: título y subtítulo.

Los estudiantes no deben preocuparse por un título atractivo, tal como el que se estila para ciertas novelas. Los títulos de un trabajo académico y por ende de una investigación deben ser informativos. Esto significa que tendrán que evitar los excesos de metáforas, imágenes humorísticas o poéticas y los títulos interrogativos.

### 4.1.1. Ejemplos

<p>Ejemplo 1</p> <hr/> <p>TEMA: Defensa Aeroespacial Integral TÍTULO: Interoperabilidad conjunta combinada en operaciones de defensa aeroespacial en el nivel operacional</p>
<p>Ejemplo 2</p> <hr/> <p>TEMA: Planeamiento Operacional TÍTULO: El impacto de las operaciones aéreas conjuntas combinadas en el caso Libia 2011 TÍTULO: Determinación de principios básicos de planeamiento de las operaciones de velo y engaño en el nivel operacional</p>
<p>Ejemplo 3</p> <hr/> <p>TEMA: El Diseño Operacional y las Operaciones Militares de Paz TÍTULO: Análisis y comparación de los elementos del diseño operacional de un Teatro de Operaciones y de un Área de Misión de Paz</p>

## 4.2. Resumen y Palabras clave

La función del resumen en un plan es posibilitar a los lectores eventuales –y a los evaluadores del proyecto– una idea clara y concisa acerca de la postura que el estudiante ha asumido respecto de la temática que propone como trabajo final. A diferencia del lector de un artículo o comunicación, la persona que con seguridad va a leer el resumen es un evaluador y no un ocasional interesado en el plan de trabajo. El resumen del plan es equiparable a los abstracts o resúmenes que se pueden hallar después del título y antes del texto en los artículos de revistas y en las comunicaciones o los llamados papers de reuniones científicas.

El texto no tiene que exceder las trescientas palabras. Generalmente, en la cantidad de palabras indicada, el estudiante que realiza el trabajo debería poder volcar los aspectos fundamentales de la investigación en muy pocos párrafos (nuestra recomendación es que no sean más de tres).

Un resumen adecuado a un trabajo de estas características debería contener lo siguiente:

Una descripción de la temática específica sobre la que versará el TFI o la Tesis.

- › En dicha descripción deberá quedar claro qué se va a investigar y los aspectos que se considerarán para el análisis.
- › El objetivo general.
- › Optativamente, la hipótesis /y el interrogante de la investigación.

En el resumen no es pertinente incluir referencias como notas al pie y, como dijimos, lo que el estudiante tiene que hacer es expresar con sus palabras al lector una idea clara y

concisa de su trabajo. Una exposición que reúna esas características no necesita que recurran a citas referenciales.

Las palabras clave. Como es razonable, en el tema y en el título se espera que aparezcan los conceptos o dimensiones más importantes del fenómeno que el estudiante se ha propuesto estudiar. De aquí que las palabras clave no las debería inventar, sino simplemente extraerlas del tema y/o del título del trabajo, y/o del problema de investigación, o bien deberían haberse mencionado por lo menos en el resumen.

Estas palabras clave son conceptos o expresiones significativas y los términos centrales que se tratan en los contenidos de los trabajos. Si son palabras clave deben haber sido mencionadas en el tema, o en el título, o en la hipótesis, o en los objetivos.

Elas permiten su eventual recuperación o vinculación temática. Análogamente, pueden identificarse con los descriptores por la naturaleza de su función, tal como cuando aplicamos ciertas palabras representativas (o descriptores de contenido) en un buscador de Internet.

La inclusión de palabras clave en los artículos científicos sirve precisamente al propósito de la indización del artículo. La indización es la operación más significativa del análisis documental que refiere al proceso de descripción y representación del contenido de un documento, mediante un número limitado de conceptos extraídos del texto de los documentos. Por eso, las palabras clave deben ser las que más apropiadamente caractericen la investigación, de modo de facilitar su futura recuperación temática.

En cuanto a la cantidad, es recomendable no excederse de las cinco palabras clave.

### 4.2.1. Ejemplos

#### EJEMPLO 1

TEMA: Defensa Aeroespacial Integral

TÍTULO: Interoperabilidad conjunta combinada en operaciones de defensa aeroespacial en el nivel operacional

#### RESUMEN

La *defensa aeroespacial integral* es una actividad permanente, cuya ejecución es una responsabilidad primaria de la Fuerza Aérea Argentina (FAA) y comprende todas aquellas medidas que contribuyen a resguardar el territorio y los medios propios del accionar de medios aeroespaciales hostiles. Esta actividad tiene dos posibles escenarios de ejecución: uno en tiempo de paz donde se requiere el desarrollo de acciones tendientes a efectivizar la vigilancia y el control del aerospacio de jurisdicción y/o interés, y otro en tiempo de conflicto o guerra que requiere actuar sobre el mismo con el fin de minimizar los riesgos propios y maximizar la eficiencia en su utilización para lograr el mayor provecho de las acciones militares propias en el ámbito del teatro de operaciones. La

FAA para ejercer su responsabilidad en ambos escenarios requerirá del apoyo de los demás componentes del instrumento militar de la nación mientras que para el primero, requerirá además, de medidas de cooperación y coordinación con los países limítrofes.

De esta interacción necesaria con otros actores en pos de una operación más eficiente surge el concepto de interoperabilidad como una herramienta de importancia fundamental en orden al logro de operaciones de defensa aeroespacial efectivamente integradas.

Por lo expuesto, se plantean como objetivos del presente trabajo, identificar aquellas áreas que son clave en la consecución de la interoperabilidad operacional y, dentro de estas, determinar las funciones a ser desarrolladas y o potenciadas mediante el empleo de herramientas para incrementar el grado de interoperabilidad y lograr así un accionar sinérgico del sistema de defensa aeroespacial en los escenarios de posible aplicación.

**Palabras clave:** Accionar Conjunto Combinado, Defensa Aeroespacial Integral, Interoperabilidad, Áreas y Funciones.

## EJEMPLO 2

TEMA: Negociación y conflictos en un Estado Mayor Conjunto Combinado

TÍTULO: Empleo de técnicas de negociación en la resolución de conflictos interpersonales dentro de un Estado Mayor Conjunto Combinado

### RESUMEN

Uno de los principales factores de éxito en el funcionamiento de un Estado Mayor cualquiera sea su nivel, es una adecuada y armónica relación interpersonal entre sus integrantes. Este factor no sólo permite un trabajo eficiente y fluido sino también posibilita que se reduzcan en importancia e intensidad los conflictos propios de trabajar en equipo, contribuyendo con ello al éxito de las operaciones militares en las cuales participe.

Cuando los estados mayores dejan el ámbito específico y comienzan a tener identidad conjunta, las relaciones interpersonales pueden presentar ciertos inconvenientes atribuibles a las características personales, la cultura organizacional y los intereses particulares de cada Fuerza. Estos problemas se profundizan aún más cuando el Estado Mayor es Combinado y aspectos culturales, religiosos o idiomáticos intervienen en este proceso. Por lo expuesto, la presente propuesta se concentra en investigar en qué medida el tener conocimientos previos sobre técnicas de negociación permite que los miembros de un Estado Mayor Conjunto Combinado diriman los problemas interpersonales que pudieran surgir de manera pacífica y permanente, contribuyendo con ello a la eficiencia operacional del órgano de asesoramiento y asistencia al que pertenecen.

**Palabras clave:** Conflictos interpersonales en un Estado Mayor, Técnicas de negociación, Resolución de conflictos, Trabajo en equipo, Eficiencia organizacional.

## 4.3. Ejemplos de errores comunes de insolvencia metodológica

Aquí exponemos algunos pocos ejemplos vinculados a:

1. La confusión entre el tema y el título.
2. La desvinculación o falta de correspondencia entre el título y el problema de la investigación.

Ejemplo 1

TEMA: Diseño, coordinación y empleo del espacio aéreo de un teatro de operaciones

TÍTULO: Control del espacio aéreo

Ejemplo 2

TEMA: El Ciclo OODA en el Planeamiento Operacional

TÍTULO: Herramientas de Planeamiento Operacional

El error observado aquí es que los estudiantes no han comprendido que los niveles de generalidad son diferentes. El tema debería tener un nivel de generalidad mayor que el título. Resulta así que tema y título están invertidos.

Ejemplo 1

TEMA: Acción Militar Conjunta

TÍTULO: El adiestramiento de carácter conjunto en un Teatro de Operaciones

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN: ¿Qué beneficios se pueden lograr con un comando unificado en lo respecta a la administración de las unidades y el adiestramiento conjunto en cada área estratégica del Teatro de Operaciones argentino?

OBSERVACIONES: En este primer ejemplo observamos que en el título no aparecen los términos referidos a la administración de las unidades como tampoco al espacio geográfico del teatro; mientras que en el problema el primer término es algo en lo que interpretamos que el estudiante pretende focalizarse (como así también de en lo relativo al adiestramiento). Además especifica que se tratará únicamente del Teatro de operaciones argentino y no de cualquier teatro, tal como se puede entender cuando dice "un Teatro de Operaciones".

Ejemplo 2

TEMA: Guerra Cibernética

TÍTULO: La guerra cibernética en el Teatro de Operaciones argentino. Lineamientos para la seguridad en el manejo de la información

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN: ¿Cuáles son las alternativas y lineamientos a seguir en el marco de la defensa nacional para el desarrollo de capacidades y recursos que permitan afrontar un ataque cibernético a los centros de comando y control en el Teatro de Operaciones conjunto argentino?

OBSERVACIONES: En este ejemplo, en el título no aparecen algunos términos clave que sí están en el problema ni tampoco su contenido alcanza a dar cuenta, de manera acabada, que los lineamientos a los que se alude en el título están referidos únicamente al desarrollo de capacidades y recursos. Lo correcto hubiera sido, por ejemplo, mencionar en el título estos dos últimos conceptos.



## Ejemplo 3

TEMA: Educación militar

TÍTULO: Funciones e interrelación entre los miembros de un Estado Mayor Conjunto

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN: ¿Cuáles son las competencias cognitivas necesarias en un miembro de un Estado Mayor de nivel operacional que contribuyen a mejorar la sinergia en el funcionamiento de la organización?

OBSERVACIONES: El tema y el título no están vinculados y entre ambos no existe correspondencia ya que, si hablamos sólo de educación militar, esta no pareciera incluir lo que se refiere a funciones e interrelaciones dentro de una organización, al menos no como está planteado. A pesar de que el tema tiene un alto grado de generalidad, este no alcanza a incluir los términos expresados en el título ni se vincula con estos.

Si nos concentramos solamente en el título y en el problema de investigación, es clara la falta de correspondencia ya que ambos tratan de cosas diferentes. En el título, los términos centrales a los que se alude son las funciones y la interrelación, mientras que en el problema, el concepto clave es el de competencias cognitivas.

En el marco de las actividades del taller, pudimos interpretar que el estudiante quería investigar específicamente sobre las competencias cognitivas en las que él entendía que deberían formarse los miembros de un Estado Mayor Conjunto para mejorar la sinergia en esa organización. De acuerdo con ello, nuestras sugerencias iniciales fueron entonces que modificara el tema y el título considerando los términos del problema ya que en este estaba expresado con claridad lo que sería objeto de estudio.

## 4.4. Fundamentación del tema

Es el interés que tenemos por la problemática objeto de nuestra atención. La fundamentación del tema consiste en expresar las razones que nos han llevado a elegirlo y también referir el contexto temático, aun cuando este constituya un nuevo tópico del que no se conocen desarrollos teóricos.

Para orientar a los estudiantes en esta fundamentación, consideramos que es conveniente subdividir la exposición en dos ítems: Los antecedentes y el estado actual.

### 4.4.1. Antecedentes del tema

Constituyen el anticipo del marco conceptual –teórico o referencial– que los estudiantes desarrollarán con mayor amplitud en el Trabajo Final Integrador o en la Tesis.

En este punto describirán lo que está dicho sobre la temática que quieren abordar.

Pondrán por escrito las lecturas previas sobre la temática elegida para su trabajo. También darán cuenta aquí de las referencias de autores importantes o trabajos de investigaciones previas existentes; en suma, la “historia” de los aspectos centrales y decisivos de la temática que quieren abordar. En este sentido, deberían ser capaces de contextualizar su propuesta en el marco de un paradigma científico vigente o de un cuerpo de conocimientos que carece de suficiente base teórica, o bien de otras alternativas de abordaje distintas a las ya existentes.

Básicamente en este punto tendrán que responder a lo siguiente:

¿Cuál es la temática? ¿Cuál es el significado de sus términos? Los términos que incluye ¿tienen distintas acepciones? ¿Qué autores los han definido? ¿Quiénes estudiaron la temática? ¿Existen trabajos de investigación previos sobre ella? ¿Sobre qué aspectos profundizaron? ¿Sobre cuáles no lo hicieron? ¿Qué afirmaron sobre ella? ¿Qué concluyeron con respecto a lo estudiado? ¿Qué aspectos particulares sobre la temática se van a tratar en el trabajo?

De este modo, darán cuenta del “estado del arte” de la disciplina en lo que atañe al tema elegido poniendo por escrito, sistemática y críticamente, las lecturas previas que han hecho antes de delimitar su tema de trabajo final o tesis, de manera que los conduzcan a concluir con lo más importante de esta exposición introductoria y motor de su investigación: el planteo del problema.

#### **4.4.2. Estado actual de la temática**

Antes de llegar a los interrogantes, el relato histórico conceptual y situacional de los antecedentes desemboca naturalmente en el estado actual del tema o estado de la cuestión; es, por decir así, la escena previa al planteo del problema. En este punto los estudiantes deberán precisar lo que se sabe actualmente sobre su objeto de estudio, qué vacíos teóricos o de validación existen en torno de la temática, qué perspectivas, si las hay, disputan el problema que ya se ha enunciado durante el desarrollo de sus exposiciones, pero que no han presentado aún formalmente como interrogante.

El estado actual de la temática muestra la vigencia de la problemática en el seno de la comunidad científica y/o dentro del campo disciplinar, y sugiere la necesidad de estudiar el tema en tal o cual dirección, abordar de tal o cual modo las cuestiones pendientes.

La lógica argumentativa que sigue a la descripción de la problemática del estado actual de los conocimientos los debería conducir de modo natural a definir formalmente el planteo del problema, a qué interrogantes de esa problemática responderá; cuál es, en definitiva, el problema de investigación. Es el momento de formular la pregunta central

que quieren resolver y todas aquellas otras, cuyas respuestas los conduzcan metódicamente a responderlas.

#### **4.4.3. Planteo del problema de la investigación**

Como paso previo a una definición acabada de lo que entendemos por problema de investigación decimos que:

- › *El problema tiene que ver con lo que no se conoce, al menos no en profundidad, o lo que se cuestiona con respecto a un aspecto particular del saber vigente. Es ante todo un problema de conocimiento.*
- › *Se plantea a modo de pregunta o interrogante.*
- › *Esa pregunta o interrogante, que bien podrá ser más de uno, deberá ser factible de una respuesta en función del tiempo y los recursos intelectuales y materiales de quienes la formulan y prevén responderla.*
- › *La/s pregunta/s no deben tener una amplitud tal que impidan luego precisar los objetivos del TFI o Tesis.*
- › *La formulación de preguntas interesantes y pertinentes sobre un tema sólo es posible para quien conoce con cierta profundidad dicho tema.*

A partir de lo expuesto de modo sintético, queda claro que el planteo del problema es obviamente la formulación del problema de investigación; que este es ante todo un problema de conocimiento que consiste en una pregunta, pero no en cualquier pregunta, sino en una cuya naturaleza posibilite la obtención de conocimiento y que profundice o amplíe el saber de la disciplina en la que se inscribe una investigación.

Por una parte, problematizar, o bien formular una pregunta de investigación, es una tarea intelectual con pretensiones de conocer la realidad, no toda, sino sólo una porción, aquella que hemos seleccionado como problemática.

Por otra, y en igual sentido, problematizar es interrogar al tema de manera más precisa para que ello nos permita llegar a formular un interrogante, sin el cual no puede tener lugar ningún proceso de conocimiento.

Para que exista un problema de investigación, un problema cuya resolución se alcanza con investigación, debe existir un bache en el conocimiento disponible y que sólo podremos cubrir en la medida de las respuestas que logremos alcanzar con nuestra investigación.

Un error muy común, cuando hablamos de problema de investigación, es confundirlo con un problema (dificultad, obstáculo, necesidad) tal como se entiende en el sentido cotidiano del término.

Los estudiantes suelen plantear situaciones o hechos de la realidad, como por ejemplo, necesidades relativas a la actualización de aspectos doctrinarios, dificultades relacionadas con la falta de interoperabilidad de las fuerzas, problemas de comunicación interna en las organizaciones militares, necesidades relativas a la falta de recursos humanos y materiales. Si bien todos estos ejemplos son en sí mismos “problemas”, estos no suelen ser traducidos de manera correcta a lo que entendemos por problemas de investigación.

Así, la falta de interoperabilidad de las fuerzas u otros hechos pueden constituir problemas desde una variedad de perspectivas. Sin embargo, si lo supiéramos todo sobre ellos, si ya no hubiera preguntas, entonces no serían un problema de investigación.

Sabemos ya que la tarea de investigar consiste, básicamente, en: a) formular preguntas, b) imaginar respuestas a estas preguntas. De modo que, en el inicio de toda investigación, hay una o varias preguntas sin respuesta. Sin ellas, no habría a qué responder. No habría hipótesis que someter a prueba. Si las preguntas son triviales responder a ellas –aún con conjeturas acertadas– sería también trivial e inútil y por ende, el ejercicio de verificación posterior resultaría vano.

En cualquier dominio de la realidad, claro está, la posibilidad de formular preguntas pertinentes e inteligentes, como también posibles respuestas a ellas, exige conocimientos previos. Paradójicamente, es muy poco lo que podemos preguntarnos acerca de algo que desconocemos por entero, al menos si nos referimos a preguntas dotadas de cierto grado de especificidad. El desconocimiento sólo habilita interrogantes de orden muy general: ¿cómo será? O bien: ¿qué será? Vale decir que generalmente las parcelas de la realidad a las que se abocan nuestros esfuerzos de investigación no son selvas vírgenes, sino que han sido repetidamente holladas por nuestros predecesores. Sumergirnos en ellas con total ingenuidad resultaría, sin duda, un ejercicio vano y poco productivo: seguramente nos preguntaríamos cosas que ya han sido preguntadas y cuyas respuestas están, con toda probabilidad, disponibles y al alcance de todos. Es posible que las respuestas existentes no nos resulten satisfactorias, dirá alguno, bien puede ser, pero para advertirlo será preciso conocerlas. Más aún, para encontrar objetable el contenido de una proposición sería necesario tener algún grado de conocimiento previo sobre los objetos a los que ella alude.

Si nuestra intención fuera describir pormenorizadamente un fenómeno, esto exigiría saber, previamente, cuáles son los rasgos más significativos en los que hemos de centrar nuestra descripción; cualquier mirada sobre la realidad será en definitiva necesariamente parcial y fragmentaria. En tanto que si pretendiéramos dar cuenta de sus causas o predecir su comportamiento futuro, con mucha mayor razón sería menester que dispusiéramos de una cuidadosa descripción previa.

Queremos decir con esto que la formulación de preguntas interesantes y pertinentes sobre un tema sólo es posible para quien conoce con cierta profundidad dicho tema. La detección de oportunidades de investigación exige, pues, conocimiento previo. De allí, la importancia de la reconstrucción de lo que se sabe acerca de algo.

El planteo del problema deberá hacerse de manera clara y sin ambigüedad, preferiblemente en forma de pregunta. Por ejemplo: ¿Qué efecto...? ¿Cómo se relaciona... con...? ¿En qué condiciones...? ¿Cómo influye...? Un planteo de un problema resalta mucho mejor como tal si es expresado en forma interrogativa. En este sentido, la forma interrogativa contribuye a la problematización, ya que no sólo presenta el problema, sino que inspira la búsqueda de respuestas.

En ocasiones puede resultar complejo plantear un problema, pero la complejidad de plantearlo en forma de pregunta no parece residir en el hecho mismo, sino más bien en cómo se hace la pregunta. Si las preguntas son demasiado generales, es probable que no conduzcan a una investigación concreta y que además pueda resultar necesario plantearse varias preguntas específicas.

#### 4.4.3.1. Ejemplos

<p>Ejemplo 1</p> <hr/> <p>¿Cómo pueden emplearse las fuentes de energía renovable en apoyo a las tropas desplegadas en un Teatro de Operaciones sin disminuir la capacidad ni la efectividad de las operaciones militares?</p>
<p>Ejemplo 2</p> <hr/> <p>¿Cuáles son los factores que permiten lograr un alto nivel de interoperabilidad entre las Tropas de Operaciones Especiales de las Fuerzas Armadas argentinas en un Teatro de Operaciones?</p>
<p>Ejemplo 3</p> <hr/> <p>¿Qué elementos del diseño operacional intervinieron en las distintas operaciones llevadas a cabo por las Fuerzas Armadas del Brasil en el contexto de las operaciones de Garantía, Ley y Orden, especialmente en la Operación Arcángel?</p>

#### 4.4.4. Alcances y limitaciones de la propuesta de investigación

En este punto los estudiantes deberán dejar claro hasta dónde profundizarán en el estudio de la temática, los aspectos que incluirán para el análisis y los que se excluirán por no ser pertinentes o por abrir otras líneas de investigación.

Explicitarán, por ejemplo, el criterio por el cual enfocarán la atención en un período de tiempo específico. También, si su estudio permitirá comprender otros hechos, similares o no, al que han elegido estudiar.

En la redacción de los antecedentes del tema esperamos que los estudiantes logren trazar las líneas fundamentales para elaborar el marco teórico conceptual desde el cual han considerado abordar la temática, seleccionar criterios de análisis e interpretar la información. La manifestación de su punto de vista sobre el tratamiento de la problemática en el historial del tema, casi con seguridad, les permitirá saber por qué hay que interpretar la información de esa manera. Esas consideraciones suponen en sí mismas una delimitación temática.

Este ítem referido a los alcances y limitaciones de la propuesta es útil para ayudarse contra los excesos propios de perfeccionismo que pueden sobrevenirles durante el proceso

de elaboración de sus trabajos y, sobre todo, para abocarse sin distracciones al problema que han definido. Por otra parte, les permite dejar claro a los lectores qué deben esperar del trabajo así como, en el momento de la presentación y defensa de sus trabajos finales o tesis, advertir a los evaluadores sobre los límites que se autoimpusieron en la investigación.

Todo lo que sobrepase esos límites puede constituir, sin embargo, el enunciado de nuevas líneas de investigación, asunto que deberán dejar consignado al término del documento final del tipo de trabajo del que se trate.

#### 4.4.4.1. Ejemplos

##### Ejemplo 1

Si bien la interoperabilidad, como ya se ha expresado, es un concepto que abarca desde los niveles tácticos hasta los estratégicos, el análisis se centrará en el nivel operacional que es aquel que proporciona el nexo entre el establecimiento de los objetivos estratégicos militares y el empleo táctico de las fuerzas. Dentro del nivel elegido, el foco principal estará puesto en el análisis de las áreas, funciones, herramientas y factores en general que contribuyen a incrementar el grado de interoperabilidad en las operaciones de defensa aeroespacial.

##### Ejemplo 2

Se abordará el conflicto conocido como Segunda Guerra del Líbano, Guerra del Líbano de 2006 o Guerra de Julio, según los autores y sus nacionalidades, desde el punto de vista de la estrategia militar y del nivel operacional

Si bien este conflicto comenzó el 12 de julio y finalizó el 14 de agosto de 2006, el periodo bajo análisis en este trabajo se extenderá hasta septiembre de ese año, dado que a partir del 18 de septiembre comenzó a sesionar en plenario la Comisión Winograd y para entonces surgieron algunas experiencias y lecciones aprendidas.

El material proveniente de la contraparte islámica del conflicto, es decir el Hezbollah, no es abundante a la vez que de difícil interpretación por encontrarse en lengua árabe. Asimismo, el hecho de que este sea un partido político con organización armada de tipo irregular, que no está organizado de acuerdo a parámetros y doctrina "occidental", hace que las experiencias desde la perspectiva de este beligerante, no sean tenidas en cuenta para el presente trabajo.

##### Ejemplo 3

En el trabajo sólo se extraerán conclusiones sobre las necesidades, requerimientos, ventajas y desventajas y fundamentos para la creación o no de un Comando Conjunto de Helicópteros.

Será abordado en el nivel operacional particularmente en lo referente al empleo de estos medios, lo que no excluye detalles de los otros niveles dada su interrelación. Se analizará con un mayor énfasis las funciones y roles operativos de los helicópteros dejando de lado aquellos aspectos relacionados con el adiestramiento y mantenimiento, de los cuales solo se destacarán algunos aspectos de relevancia contribuyentes al objetivo de la investigación. No se avanzará en la determinación de la estructura orgánico-funcional o en establecer tipo y cantidad de medios aéreos que lo conformen, los cuales podrán ser objeto de otras investigaciones.

#### 4.4.5. Aportes al campo disciplinar. Aportes teóricos y/o prácticos

En este punto, el estudiante informará sobre cuál es la contribución de su trabajo académico al área de conocimientos.

Destacará cuál es la relevancia de su estudio como un modo de justificar la importancia de lo que va a hacer y resaltarán qué nuevos enfoques, procedimientos o aplicaciones se derivarán de su investigación.

A veces, en esta sección se hace mención de la relación que tiene su propuesta y los resultados que se pueden esperar de ella con la naturaleza, la orientación y parte de los contenidos de las materias de la carrera.

Su trabajo final o de tesis se encuadrará tanto en alguno de los niveles del conflicto como así también en otras áreas disciplinares y por ello, su contribución estará en esos niveles y áreas.

##### 4.4.5.1. Ejemplos

###### Ejemplo 1

Mediante el estudio pormenorizado del estado del arte actual y el análisis comparado con el modelo británico, se pretende realizar un aporte a la doctrina del nivel operacional y facilitar fundamentos a los niveles decisores encargados de desarrollar el diseño futuro del instrumento militar y los planes de evolución orgánica de cada una de las fuerzas armadas.

Se considera que, al ser el nivel operacional el articulador entre la estrategia y la táctica, los medios a disposición del comandante de teatro deben permitirle hacer tácticamente posible lo estratégicamente deseable y por lo tanto es importante definir cuáles serán las capacidades críticas que le permitirán cumplir con su misión. Estas capacidades podrán ser tanto conjuntas como específicas. Se pretende dilucidar la cuestión relacionada con la conformación de una de estas capacidades que facilite lograr resultados decisivos de una forma más eficaz y eficiente.

###### Ejemplo 2

Dado que la Reserva Operacional como tal es un concepto no incluido hasta el momento en la doctrina conjunta, y que en el ámbito académico subsiste la discusión acerca de este concepto, el presente trabajo intenta constituirse en un elemento de juicio más para considerar su definición y desarrollo en futuras publicaciones de Nivel Operacional, que luego influirán necesariamente en la doctrina específica de cada fuerza.

Con la elaboración de este trabajo de investigación se pretende extraer lecciones aprendidas del conflicto de Irak en 2003, que sean de aplicación al planeamiento que se realiza en el nivel operacional. Asimismo, se busca resaltar algunos aspectos que son considerados clave, como ser el uso de los supuestos al momento de la interacción entre los niveles estratégico militar y operacional. Otro aspecto relevante será examinar la planificación de las operaciones conjuntas que se

desarrollaron y cómo ellas contribuyeron al resultado de la campaña. En este sentido, el trabajo busca poner de manifiesto aspectos significativos a la hora de desempeñar funciones en organizaciones que actúen en el nivel operacional de manera de poder constituirse en un verdadero enlace entre la estrategia y la táctica.

## 4.5. Objetivos e hipótesis de investigación

### 4.5.1. El planteo de los objetivos. Los objetivos generales y los objetivos particulares o específicos

Una vez formulado el problema de investigación, podríamos decir que el paso siguiente es establecer qué pretende la investigación, qué tipo de conocimiento se quiere lograr con esta, y en ello consisten los objetivos. En este sentido, los objetivos son propiamente objetivos de conocimiento, que implican el alcance de los resultados de la investigación. Tienen directa vinculación con el problema de investigación y se corresponden con él. Podríamos decir que son “la promesa” del autor a su público. Conviene formular objetivos generales y específicos.

El objetivo general se logra con los resultados de la investigación. Los objetivos específicos son los que en realidad se investigan. Es decir, que la suma de los objetivos específicos es igual al objetivo general.

Los objetivos generales implican el tipo de conocimiento más general que se espera producir con la investigación.

Los objetivos específicos (denominados también intermedios o particulares) son aquellos que hay que concretar previa y efectivamente para lograr los generales en los que los primeros deberían estar contenidos.

Es importante que exista siempre una correspondencia entre ambos planos, de modo tal que la diferencia entre lo general y lo específico señale una distinción en el nivel de abstracción en el que se trabaja y no elementos totalmente diferentes.

Se redactan empleando una de las formas no personales del verbo: el infinitivo. En el empleo del verbo en infinitivo está presente la idea de ejecución y también el nombre de esa ejecución.

#### 4.5.1.1. Ejemplos

En los siguientes ejemplos, además de la exposición de los objetivos, agregamos los problemas de investigación de los cuales esos objetivos se derivaron. De este modo, podremos apreciar la correspondencia lógica y la vinculación que es necesaria entre cada uno de esos elementos.



Ejemplo 1

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN: ¿Cómo pueden emplearse las fuentes de energía renovable en apoyo a las tropas desplegadas en un Teatro de Operaciones sin disminuir la capacidad ni la efectividad de las operaciones militares?

OBJETIVO GENERAL: Explicitar las formas de empleo de fuentes de energía renovable que permitan mantener la capacidad y efectividad de las operaciones militares en un Teatro de Operaciones.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- › Analizar las ventajas y desventajas de cada tipo de energía renovable susceptible de ser utilizada en apoyo de las operaciones militares.
- › Especificar las posibilidades de uso de estas energías en el ámbito local y su potencial utilización en el Teatro de Operaciones Argentina.

Ejemplo 2

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN: ¿Cuáles son los factores que permiten lograr un alto nivel de interoperabilidad entre las Tropas de Operaciones Especiales de las Fuerzas Armadas argentinas en un Teatro de Operaciones?

OBJETIVO GENERAL: Dilucidar los distintos factores que intervienen para el logro de la interoperabilidad entre Tropas de Operaciones Especiales de las tres Fuerzas Armadas en un Teatro de Operaciones.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- › Identificar la organización, las funciones y misiones que ejecutan las distintas Tropas de Operaciones Especiales que poseen el Ejército, la Armada y la Fuerza Aérea Argentina.
- › Analizar los distintos niveles que las Tropas de Operaciones Especiales de las tres Fuerzas Armadas pueden alcanzar interoperando.
- › Jerarquizar los factores organizacionales intervinientes para el éxito de las Operaciones Especiales.

Ejemplo 3

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN: ¿Qué elementos del diseño operacional intervinieron en las distintas operaciones llevadas a cabo por las Fuerzas Armadas del Brasil en el contexto de las operaciones de Garantía, Ley y Orden, especialmente en la Operación Arcángel?

OBJETIVO GENERAL: Describir los elementos del diseño operacional presentes en las distintas operaciones realizadas por las fuerzas militares del Brasil.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- › Identificar los diversos elementos del diseño operacional que han intervenido en las operaciones militares.
- › Describir el *ambiente operacional* donde se han desarrollado las operaciones de Garantía, Ley y Orden y los *medios* empleados por las Fuerzas Armadas del Brasil para la ejecución de la Operación Arcángel.
- › Analizar el *estado final operacional* alcanzado por las Fuerzas de Pacificación en dicha Operación.

### 4.5.2. Hipótesis preliminar o hipótesis de trabajo

En general, podríamos decir que el cumplimiento de los objetivos es la prueba o la refutación de la hipótesis, suposición o conjetura que alguien ha afirmado como solución tentativa al problema.

La hipótesis es un enunciado que refleja una respuesta tentativa a la pregunta de investigación. Este enunciado debe ser probado como cierto al finalizar la investigación, aunque también es aceptable que la hipótesis enunciada sea refutada.

De aquí que para lograr una correspondencia lógica entre esos elementos, el estudiante debe asegurarse de establecer una directa relación entre 1) el problema de investigación, que pueden ser uno o más interrogantes; 2) los objetivos, que afirman lo que se quiere estudiar; y 3) la hipótesis, que es su respuesta, probable por cierto, al problema.

Ahora bien, esa respuesta probable y provisoria al problema de investigación siempre está presente en una investigación.

Una hipótesis es una suposición o una conjetura, lo que creemos que *explica* ciertos fenómenos, lo que mejor los *describe* o lo que facilita la *exploración* de ese campo. Opera, pues, como guía que permite articular la investigación. De ahí que, muchas veces, se las denomine “hipótesis de trabajo”. Esa respuesta enunciada por la hipótesis necesita siempre contrastarse, pero no sólo empíricamente. La argumentación y la lógica del discurso también constituyen modalidades de prueba para aproximarse al conocimiento de los hechos.

Por definición, la hipótesis es una conjetura susceptible de ser puesta a prueba y se plantea como un enunciado de neto carácter informativo.

#### 4.5.2.1. Ejemplos

Para que se pueda visualizar la necesaria correspondencia que debe existir entre el problema y la hipótesis en tanto, como dijimos, esta última debe operar como intento de respuesta al problema de investigación, en los siguientes ejemplos incluimos ambos elementos.

##### Ejemplo 1

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN: ¿Cuáles fueron las razones que derivaron en planteos de modos de acción incorrectos en la ejecución de la Operación Aerotransportada Furia Urgente?

HIPÓTESIS DE TRABAJO: El análisis incorrecto del ambiente operacional realizado por el Comandante Operacional durante la identificación del problema, al no ser percibido por su Estado Mayor, derivó en la formulación de modos de acción incorrectos que condujeron a cometer errores durante la operación aerotransportada.

Ejemplo 2

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN: ¿Son aplicables los elementos del diseño operacional de un Teatro de Operaciones al planeamiento que realice un Comandante de Fuerza ONU en su Área de Misión?

HIPÓTESIS DE TRABAJO: Algunos de los elementos del diseño operacional de un Teatro de Operaciones pueden aplicarse al planeamiento que realiza un Comandante de Fuerza ONU en su Área de Misión.

Ejemplo 3

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN: ¿Por qué no se pudieron obtener los objetivos propuestos por la OTAN a través del uso exclusivo del poder aéreo?

HIPÓTESIS DE TRABAJO: El empleo del poder aéreo en forma limitada y gradual en la Operación "Allied Force", sin contemplar la ejecución de una campaña terrestre para consolidar los efectos logrados, impidió que se alcanzaran los objetivos propuestos.

## 4.6. Metodología y Plan de actividades

### 4.6.1 Metodología

En este apartado del plan, el estudiante declarará cómo va a lograr sus objetivos, de qué modo responderá a la/s pregunta/s de investigación y con qué procedimientos probará su hipótesis.

La metodología es la expresión del modo ordenado que se va a seguir para investigar cada objetivo específico. Entonces, excede una mera clasificación del trabajo de investigación, ya que cada objetivo específico puede requerir una forma especial de investigar.

En la redacción de este punto pretendemos que el estudiante explicité el tipo de análisis que realizará, el tipo de fuentes e instrumentos que utilizará, con qué propósitos y en qué fases de su trabajo. Puede ser valioso, además, que realice la clasificación que considera tanto la *finalidad* de una tesis o trabajo final, como los *medios* que empleará para realizar la investigación.

En el primer sentido, los tipos más conocidos de investigación son: 1) la *exploratoria*, que es la que se aplica cuando en un ámbito del saber existe poca o escasa información vinculada con el tema; 2) la *descriptiva*, que recoge información, sistematiza y evalúa en cierto modo las propiedades o características de una población o fenómeno determinado; 3) la *explicativa*, que procura responder a las causas y motivos del comportamiento de

los fenómenos interpretando los hechos, en cuyo caso podemos hablar con amplitud de método *comprensivo*.

Seguramente, y de acuerdo a las temáticas que suelen elegir los estudiantes en el ámbito de la Escuela de Guerra Conjunta, sus estudios no estarán exentos de análisis bibliográfico de fuentes de datos primarios y documentales (tales como reglamentos, leyes, decretos) y/o fuentes secundarias.

Eventualmente, relevarán información a través de entrevistas en profundidad a expertos o especialistas, para lo cual deberán diseñar, como paso previo, un modelo o guía de estas. Si así fuera, deberán explicitar con qué propósito realizarán las entrevistas y en qué etapa/fase (exploratoria o analítica) de su investigación.

En ocasiones, algunos estudiantes suelen recurrir al uso de encuestas y en tal caso recomendamos, en esta instancia de elaboración del plan, que precisen el tipo de muestra que piensan seleccionar, la cantidad aproximada de casos que incluirán en ella y un primer esbozo del modelo de cuestionario, o bien que expliciten sobre qué aspectos puntuales relevarán la información con dicho instrumento de recolección de datos.

Si el planteo de los problemas exige observación, medición de resultados, pruebas empíricas, evaluación estadística, ya tendrán, en principio, definido las alternativas metodológicas que convienen a sus propósitos. Si, en cambio, solamente quieren realizar una descripción de ciertos acontecimientos, adelantar una visión comprensiva de la realidad, sistematizar un cuerpo disciplinario, comparar y discutir teorías, entonces, estarán más cerca de un modelo cualitativo de investigación. Sin embargo, la elección excluyente de una metodología cualitativa o cuantitativa no agotará las posibilidades de conocimiento de los fenómenos.

La inclusión en el proyecto de los aspectos metodológicos como también el del plan de actividades son pasos muy importantes ya que es el momento en el que el estudiante debe expresar, *efectivamente*, cómo, con qué medios y recursos y en qué tiempo va a llevar a cabo su estudio y prevé finalizarlo.

#### 4.6.1.1. Ejemplos

##### Ejemplo 1

Para este trabajo se empleará el análisis bibliográfico de doctrina y documentación vigente, clases relacionadas, artículos publicados en Internet y revistas militares en los cuales se plasman experiencias aprendidas tanto en misiones de paz como en las Fuerzas Armadas de diferentes países.

La investigación será de tipo exploratoria y descriptiva, donde se describirán situaciones y eventos, cómo son y cómo se manifiestan, buscando especificar sus propiedades.

En lo que respecta a la doctrina, se concentrará el estudio de doctrina específica de misiones de paz y de Naciones Unidas tanto en el país como en el extranjero, donde se observará lo prescripto al respecto en países contribuyentes como los Estados Unidos y Canadá. En el ámbito regional, se observará los procedimientos contemplados por Chile y Brasil, grandes contribuyentes en MINUSTAH, la operación de paz y estabilidad de mayor magnitud en el continente americano.

Además de la metodología detallada con anterioridad, se efectuarán entrevistas en profundidad a por lo menos 4 expertos que han servido en misiones de paz de Naciones Unidas y que disponen de un amplio conocimiento y experiencia.

Ejemplo 2:

Para la elaboración de este trabajo, se propone un estudio analítico-descriptivo. Se prevé trabajar con fuentes de datos basadas principalmente en leyes, leyes complementarias, decretos y resoluciones del Gobierno de la República Federativa del Brasil, así como con trabajos de investigación y bibliografía especializada de dicho país. Se realizará el análisis de la problemática que alcanza al complejo del Cerro del Alemán y Penha, el análisis de los medios empleados y acciones realizadas por las fuerzas armadas que intervienen en las operaciones de Garantía; Ley y Orden en dicha localidad y su vinculación con los elementos del diseño operacional.

Como técnica de validación y para completar el análisis del ambiente operacional del Cerro del Alemán y Penha, se realizará una entrevista al Coronel de Caballería del Ejército Brasileño (...), cuya experiencia personal como Jefe del Estado Mayor de la Fuerza de Pacificación proporcionará valiosa información para el desarrollo de este trabajo de investigación.

Ejemplo 3:

Para el abordaje de la temática seleccionada se segmentó el estudio en dos fases. La primera, de carácter netamente exploratoria, y otra, a partir de un enfoque cuantitativo.

*1ra Fase:* Exploratoria. Se realizará el análisis de datos secundarios como también de fuentes documentales tales como la Ley..., el Reglamento..., las Resoluciones Ministeriales referidas a..., etcétera.

También se recurrirá a entrevistas no estructuradas que se realizarán a informantes clave expertos en la temática..., con el propósito de obtener información más precisa que permita la elaboración de un cuestionario estandarizado.

*2da Fase:* Diseño cuantitativo. Para esta fase se prevé realizar diversas actividades a saber:

- › El diseño de un cuestionario con preguntas cerradas. Previamente a la salida a campo se realizará una prueba (pre-test) del instrumento que permitirá evaluar su validez.
- › Elección del tipo de muestra probabilística (la elección depende de la factibilidad de acceso a los listados de las unidades objeto de análisis).
- › Diseño de la matriz de datos para volcar la información proveniente de las encuestas.
- › Trabajo de campo. Se realizará en..., y el tiempo previsto será de aproximadamente... meses.

#### 4.6.2. Plan de actividades. Cronograma de tareas y tiempos previstos

El plan de actividades es básicamente un instrumento de control indispensable para que los estudiantes logren su cometido con el más bajo costo de dispersión en tiempo, recursos y esfuerzos adicionales o improductivos.

Complementa el diseño metodológico y sirve a diferentes propósitos concretos como los siguientes:

- › Establece los tiempos parciales y totales que se ha previsto para realizar el trabajo.
- › Precisa las actividades fundamentales que se deben cumplir y, si es posible, se colocan en orden secuencial de realización.

) Indica las tareas principales y aquellas subsidiarias de las que no se puede prescindir para la presentación del trabajo, conforme a los tiempos personales y a los fijados por la institución.

Generalmente, se lo grafica en un diagrama de Gantt que es la herramienta más fácil de utilizar. Para confeccionarlo basta insertar una tabla con filas y columnas o una simple hoja de cálculo (aunque existen herramientas especializadas y un tanto más sofisticadas como Microsoft Project y también otras similares cuyo software se puede conseguir en Internet, de forma gratuita).

MESES / ACTIVIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	N
Revisión, búsqueda, registro y evaluación documental y bibliográfica.														
Primer esbozo de la estructura capítular del trabajo y sus contenidos.														
Diseño de los instrumentos de recolección de la información (guía de entrevistas - cuestionarios, etc.).														
Prueba de los instrumentos.														
Realización del trabajo de campo.														
Análisis de la información.														
Redacción del borrador de trabajo final (y puesta a consideración del Director).														
Redacción final del documento de Tesis o TFI.														

### 4.7. Bibliografía Inicial

La sección bibliográfica está dedicada a citar las fuentes que sirvieron inicialmente de consulta o apoyo. En esta etapa la denominamos “Bibliografía Inicial” ya que es probable que para el trabajo final o tesis los estudiantes agreguen a este ítem otras fuentes.

Para orientarlos en cómo volcar las fuentes hemos dedicado el capítulo que sigue. Una primera recomendación es que, cuando utilicen fuentes de información de tipo diversa, ordenen la Bibliografía por categorías, según se trate de Libros, Revistas, Documentos Electrónicos, Documentos Oficiales, y dentro de cada una, por orden alfabético de autores.

## 4.8. Enlaces metodológicos

Al finalizar el Plan de Tesis o TFI, convendrá cerciorarse de los siguientes enlaces metodológicos:

1. Que el tema sea englobante del título.
2. Que el título esté de alguna forma relacionado con la pregunta de investigación.
3. Si es una investigación de hechos ocurridos en el pasado, que el lapso de investigación esté expresado en el título.
4. Que la hipótesis sea un enunciado de una respuesta tentativa a su pregunta de investigación.
5. Que los objetivos comiencen con un verbo en infinitivo para reflejar que son aspectos a alcanzar.
6. Que el objetivo general refleje el propósito de la investigación.
7. Que los objetivos particulares especifiquen claramente lo que se quiere investigar.





## 5

## GUÍA PARA LA CITACIÓN DE LAS FUENTES

**C**omúnmente, las instituciones académicas y científicas fijan pautas para la citación de las fuentes bibliográficas para normalizar su redacción. La justificación se sustenta en que, para mantener su rigor científico, los trabajos de investigación deben incluir siempre, y de forma normalizada, las fuentes utilizadas en su desarrollo. Además, todo lo que no sea de nuestra personal creación, y en virtud de los derechos de autor, debemos dejar claramente establecido a quién corresponde su autoría. También los investigadores, y por supuesto los estudiantes, están obligados a dar a conocer sus fuentes para facilitar la labor de otros interesados en los mismos temas.

Existen numerosos estilos de citación elaborados como normas dentro del ámbito internacional que se han venido aplicando y que suelen diferir según las disciplinas. Así, por ejemplo, el estilo de la *American Psychological Association* (APA) es de uso corriente en las ciencias sociales mientras que el estilo del *Institute of Electrical and Electronics Engineers* (IEEE) es utilizado en los campos de la ingeniería eléctrica y las ciencias de la computación\*.

Sin embargo, muchas instituciones hacen readaptaciones de estas normas, que vale aclarar que no son prescriptivas, y establecen sus propias modalidades en el uso de las reglas que prescriben para los trabajos académicos de distinto tipo.

Ahora bien, cuando hablamos de citación de las fuentes conviene que tengamos claro de antemano algunas cuestiones que indicamos a continuación.

### 5.1. Definición de “cita” y algunas consideraciones sobre citas, referencias y notas

- › Una cita es un conjunto de indicaciones detalladas y precisas que debe permitir la identificación de una publicación o parte de ella y que alude al texto citado en el tra-

---

\* Para una sistematización de los diferentes modos de citación empleados en trabajos académicos y científicos, consultar: Dei, H. Daniel; *La tesis. Cómo orientarse en su elaboración*; Prometeo Libros; 4ª edición; Buenos Aires; 2011; Cap. 11: “Citas y Referencias en Ciencias Sociales, Humanidades y Filosofía” y 12: “Citas y Referencias en Ciencias Experimentales”.

bajo. Los datos esenciales que identifican un documento son: autor, título, editorial, lugar, fecha, páginas, etcétera.

- › En un trabajo de investigación se utiliza gran cantidad y variedad de materiales –escritos o no– que, como ya señalamos, deben ser citados según las normas en uso fijadas en un ámbito institucional.
- › Los textos pueden utilizarse de manera literal –tal como aparecen en el original– o pueden parafrasearse, es decir, expresar la idea del autor del original, pero con las propias palabras de quien hace el trabajo de investigación.
- › De cualquiera de las dos maneras o bien de manera combinada, a la utilización de los textos o las ideas del autor de una fuente se le denomina “citar”.
- › Los datos indicativos de las citas se utilizan para las referencias (o también llamadas “notas referenciales”) que pueden insertarse a pie de página o al final de cada capítulo, como también deben incluirse en la sección “Bibliografía” de los trabajos de investigación.

Las notas referenciales de los capítulos sólo se diferencian de las referencias de la Bibliografía en la mención de la paginación donde están situadas las palabras textuales o la idea citada.

- › Generalmente, para indicar la referencia que se insertará a pie de página o al final del capítulo, el MSW utiliza diversos símbolos o números, siendo el más común un número superíndice. Además, si a lo largo del texto utilizamos varias referencias, la numeración de estas se hará, por defecto, de manera correlativa.
- › Se deberá prestar especial atención cuando además de las citas se utilicen notas a pie de página con la intención de explicar o presentar contenidos ampliatorios u otra información que se considere importante destacar, pero su formato de número o símbolo deberá ser distinto al de las notas referenciales, tal como los ejemplos que presentamos a continuación:

### **Citas / Notas Referenciales**

<sup>1</sup> de Vergara, Evergisto; “La semántica del caos”; revista *Visión Conjunta*; Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas; Nro. 7; Buenos Aires; agosto 2012, pp. 6-26.

<sup>2</sup> Diario La Nación; “Editorial”; Buenos Aires, 15 de septiembre de 2013; p. 5.

### **Notas**

\* El nivel operacional trata de la campaña y no de los comportamientos que se producen en el nivel inmediato inferior, el táctico.

\*\* El autor mencionado es especialista en política y gestión de la ciencia y la tecnología y ha publicado numerosos artículos vinculados con la evaluación de los recursos humanos en investigación en el contexto universitario nacional.

- › Si, por caso, los dos primeros textos tuviéramos que listarlos en la sección o apartado “Bibliografía” tal como se estila incluir en un trabajo final o tesis, sólo deberíamos quitar los datos indicativos de las páginas que aparecen al final; pp. 6-26 en el primer ejemplo y p. 5. en el segundo.

- › Las citas textuales breves que no excedan las tres o cuatro líneas (hasta 40 palabras) se estila incluirlas con entrecorillado doble como parte de la redacción de un párrafo. En cambio, si el texto que se cita tiene una extensión mayor a 40 palabras, recomendamos transcribirlo abajo, en párrafo separado con sangría en uno o ambos márgenes.

De acuerdo con las disposiciones de la Ley de la Propiedad Intelectual Nro. 11723, las transcripciones no podrán exceder las 1.000 palabras por cada obra citada.

## 5.2. Abreviaturas más comunes de uso en citas y notas

Anón.	Anónimo
art.	artículo (de leyes y similares)
cap.	capítulo; plural caps.
cf., cfr.	confróntese, compárese
col.	columna, plural cols.; también colección
ed., edic.	edición
et al.	y otros
fig.	figura, plural figs
fo.	folio, también f.; plural ff.
Ib., ibíd.	o ibídem, en la misma obra y en la misma página. Si es la misma obra, pero no la misma página, se pone <i>op. cit. ob. cit.</i> seguido de la página
i.e.	(en los textos ingleses) <i>id est</i> , esto es, es decir
MS	o Ms, manuscrito; plural MSS o Mss
n.	nota (por ejemplo: véase o cfr.N.3)
Nº	Nro., número
op. cit.	Opera citata u <i>ob. cit.</i> , obra citada del mismo autor
p.	página, también se usa pág.; en plural, pp. o págs.
p. ej.	por ejemplo
párr.	párrafo
seud.	seudónimo; cuando la atribución a un autor es discutible
s.a.	sin año (también s.f., sin fecha; y s.d., sin data, cuando no figuran el año ni el lugar de edición)
s.l.	sin lugar de edición
s.n.	sin nombre
sec.	sección
sic	Así (así escrito por el autor)
N. del A.	Nota del autor
t.	tomo
N. del E.	Nota del editor
N. del T.	Nota del traductor
tr.	traducción; también trad.
vol.	volumen (por ejemplo vol. 9)

### 5.3. Ejemplos de citas y referencias según tipos de fuentes\*\*

Cuando realizamos un trabajo de investigación solemos utilizar distintos tipos de fuentes. Una forma de presentar esas fuentes en el apartado “Bibliografía” es considerando dos criterios básicos. Uno de ellos es ordenarlas según el tipo al que correspondan. Así, por ejemplo, podemos ordenar por categorías según se trate de Revistas, Libros, Leyes y decretos, etcétera. Otro criterio es que en cada una de esas categorías, las fuentes se presenten por estricto orden alfabético.

#### Libros

› Oyarzábal, Guillermo Andrés; *Argentina hacia el Sur*, Instituto de Publicaciones Navales; capítulo VII “Puerto Belgrano... un nuevo hábitat”; Buenos Aires; 2002; p. 156.

A partir de la segunda referencia a una obra, deberán utilizarse abreviaturas en latín:

› Oyarzábal, Guillermo Andrés; *op. cit.*; capítulo IX “Los últimos años”; pp. 197-199.

En caso de que la obra sea traducida, la referencia deberá ser:

› Gilson, Etienne; *La metamorfosis de la Ciudad de Dios*; traducción Bernardo Agüero; Editorial Troquel; Buenos Aires; 1954; p. 112.

Cuando se haga referencia a una obra con dos/tres autores, se deberá aplicar el criterio:

› Carpizo, Jorge y Valadés, Diego; *El voto de los mexicanos en el extranjero*; Instituto de Investigaciones Jurídicas; México; 1998, p. 120.

Si la obra tiene más de tres autores, se deberá proceder de la siguiente forma:

› Cresto, Juan José; Alonso Piñeiro, Armando; Fernández, Fiz y otros; *Argentina. 200 años Historia*; Academia Argentina de la Historia; 1884 editorial; Buenos Aires, 2011; pp. 91-144.

Cuando la obra tenga coordinador o editor, deberá citarse de la siguiente manera:

Kaplan, Marcos (coordinador); *Revolución tecnológica, Estado y derecho*, t. IV: Ciencia, Estado y derecho en la tercera revolución; Instituto de Investigaciones Jurídicas; 1993, p. 137.

En caso de que el autor sea una institución:

› Real Academia Española; *Diccionario de la Lengua Española*, vigésima segunda edición; Madrid; 2001.

#### Revistas

› de Vergara, Evergisto; “La semántica del caos”; revista *Visión Conjunta*; Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas; Nro. 7; Buenos Aires; agosto 2012, pp. 6-26.

---

\*\*Algunos de los ejemplos que exponemos en este punto corresponden a las normas de presentación de colaboraciones para la revista *Visión Conjunta* de la Escuela Superior de Guerra Conjunta y realizadas de manera consensuada por personal de la Secretaría de Extensión y de la Secretaría de Investigación.

**Periódicos**

- › Toklatian, Claudio; “Las relaciones internacionales en el nuevo contexto”; *Diario La Nación*; Suplemento Enfoques; Buenos Aires, 25 de febrero de 2009; p. 5.

En caso de que el artículo no tenga autor:

- › Diario La Nación; Editorial, Buenos Aires, 15 de septiembre de 2013; p. 5.

**Ponencias**

- › Bejarano Díaz, Carlos; “Estudio del lenguaje popular en Santa Ana”; trabajo presentado en el *II Congreso Centroamericano de Literatura*; Universidad del Salvador; Buenos Aires; 3 al 8 de marzo de 2002.

**Recursos electrónicos \*\*\***

La dirección electrónica deberá estar en cursiva:

- › Weir, Kirsten; “Design in mind”; American Psychological Association; Recuperado de <http://www.apa.org/monitor/2013/11/cover-design.aspx>

Advertimos que el *hipervínculo* de este tipo de recursos no debe quitarse del texto de la referencia. Además, recomendamos que, a modo de prueba, se haga el seguimiento del *vínculo* para constatar que efectivamente pueda abrirse y realizar el enlace correspondiente.

**Trabajos no publicados**

- › Vallejos, Gastón; *Apoyo de Inteligencia a las operaciones de engaño en el nivel operacional*; Trabajo Final Integrador de la Especialización en Estrategia Operacional y Planeamiento Militar Conjunto; Escuela Superior de Guerra Conjunta, Buenos Aires, 2013.

**Manuales y Reglamentos**

- › Ministerio de Defensa; Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas; República Argentina; *Manual de Estrategia y Planeamiento para la Acción Militar Conjunta. Nivel Operacional – La Campaña*; MC 20-01; revisión 2013; capítulo II; artículo 2.02; p. 17.
- › Ejército Argentino; *Conducción del Apoyo de Asuntos Civiles*; ROD 00-04, edición 2010; capítulo IV; artículo 4.06; p. 85.

**Leyes y decretos**

- › República Argentina; Ley de Educación Superior; Nro. 24521; sancionada el 20 de julio de 1995, promulgada el 7 de agosto de 1995.
- › República Argentina; Decreto 1169/06; Creación de la Escuela Superior de Guerra Conjunta.

---

\*\*\* Para los recursos o fuentes electrónicas recomendamos que se incluyan los mismos elementos y en igual orden que se estila para una referencia de una fuente de medios fija y que se añada, al final, la dirección electrónica ya que ésta es necesaria para que otros puedan ubicar las fuentes citadas. Normalmente, esa dirección electrónica es llamada URL, que significa: localizador uniforme de recursos.



---

## 6

---

# REALIZACIÓN Y PRESENTACIÓN DEL DOCUMENTO FINAL

**E**n esta instancia esperamos que los estudiantes desarrollen los conocimientos y habilidades aprendidos en la etapa de diseño del plan a fin de aplicarlos adecuadamente a un documento que refleje por escrito y mediante una argumentación clara, concisa y sin ambigüedades, las lecturas previas, investigaciones y reflexiones en torno de la problemática que han dejado planteada en su diseño.

La mayor parte del contenido volcado en cada uno de los ítems de dicho plan lo podrán emplear en esta instancia a excepción, claro está, del cronograma de actividades y tiempos.

Además, a medida que avancen en la investigación, sea con la lectura de nueva bibliografía o el examen exhaustivo de la que ya tenían inicialmente, o porque han recogido información de campo (por ejemplo, a través de entrevistas o encuestas) es posible que se encuentren en la necesidad de volver a fijar algunos de los puntos clave de sus proyectos; por ejemplo: releer la pregunta de investigación, la hipótesis o los objetivos cuando les surja alguna duda sobre el rumbo de su trabajo y decidan hacer algunos ajustes.

En lo que respecta al esquema del documento final, si bien ya lo hemos expuesto en el capítulo 3 de este libro bajo el título: “Exigencias formales de presentación”, aquí lo presentamos nuevamente para luego abocarnos a ampliar cada uno de los contenidos que se deberán incluir en el documento final.

### **Contenidos preliminares**

- › Dedicatoria o agradecimientos (opcional)
- › Resumen y palabras clave
- › Tabla de contenido

### **Contenidos centrales /Cuerpo del trabajo**

- › Introducción
- › Capítulos, Secciones o Partes

### **Conclusiones**

### **Bibliografía**

### **Anexos**

## 6.1. Contenidos preliminares

La inclusión de *dedicatorias* y *agradecimientos* son optativos y cada estudiante, de manera personal y a su criterio, evaluará su inclusión. En caso de incluirlas, deberán estar al comienzo, luego de la carátula o portada, pero sin asignarle numeración a las páginas o bien utilizando números romanos en minúscula.

El *resumen* y las *palabras clave*: a diferencia del resumen del plan o proyecto, en el documento final los estudiantes lo deberán escribir cuando hayan terminado su tesis o TFI, pues representa por sí mismo una completa y clara idea del aporte que realizaron al campo disciplinar del tema elegido. Su importancia se basa en que, por lo general, se difunde como texto independiente a la comunidad académica y a eventuales lectores, por ejemplo, a través de la página Web de la institución.

En el resumen se deberán volcar los aspectos fundamentales de la investigación: desarrollar una breve descripción del objeto de estudio, los objetivos o propósitos de la investigación, una alusión a las teorías que la sustentan, los aspectos metodológicos empleados, la hipótesis de trabajo y los resultados generales. Todo ello redactado de un modo acorde.

En los resúmenes no conviene utilizar siglas o abreviaturas. Tampoco incluir citas ni notas aclaratorias.

Las *palabras clave* o *descriptores* son conceptos, expresiones o términos significativos del contenido de un documento que permiten su eventual recuperación o vinculación temática. Recomendamos que se incluyan hasta un máximo de cinco.

La *tabla de contenido* es lo que habitualmente conocemos como el índice o sumario de todo el documento.

En lo que respecta a formatos de paginación, y tal como sugerimos anteriormente, tanto los agradecimientos, resumen y tabla de contenido podrán ordenarlos utilizando números romanos en minúscula.

Cuando en el texto se utilicen gráficos, cuadros o ilustraciones, una opción válida es incorporar su número y encabezado a continuación de la tabla de contenido, bajo el título: “Tabla de gráficos, cuadros e ilustraciones”.

### 6.1.1. Ejemplos de resúmenes y palabras clave

#### EJEMPLO 1

**TÍTULO:** Interoperabilidad Conjunta y Combinada en Operaciones de Defensa Aeroespacial en el Nivel Operacional

#### RESUMEN

El mundo se ha vuelto más sensible al empleo del poder militar de manera unilateral y cada vez con más fuerza la instancia cooperativa, y por ende la necesidad de interacción, dicta la norma en un marco de consolidación del proceso de globalización de las actividades humanas. La *Defensa Aeroespacial Integral*, cuya ejecución es responsabilidad primaria de la



Fuerza Aérea Argentina, no escapa a esta realidad y la integración con los otros componentes del instrumento militar en el ámbito local, y con las Fuerzas Armadas y las agencias de control de tránsito aéreo de los países limítrofes, se presenta como un desafío en el cual la *interoperabilidad* constituye una cualidad fundamental conducente al logro de los objetivos del sistema de manera sinérgica.

En este trabajo se estudian los factores que facilitan el logro de la interoperabilidad en las actividades de Defensa Aeroespacial en tiempos de paz y de guerra, desde el punto de vista del campo de la conducción *operaciones*, acotando el enfoque al nivel operacional. El estudio efectuado revela que cualquiera sea el escenario donde se desarrolla la Defensa Aeroespacial el concepto de interoperabilidad le es íntegramente aplicable y que un cambio de escenario solo implicará que el Sistema de Defensa Aeroespacial del Teatro de Operaciones sea implementado sobre la base del Sistema Nacional de Vigilancia y Control del Aerospacio que funciona desde la paz. Es decir, que cambiarán los actores, pero la interoperabilidad entre estos seguirá siendo necesaria. Si bien en los niveles estratégicos se ha interpretado la importancia de la interoperabilidad en cuanto facilitadora del empleo sinérgico del instrumento militar, esto no es suficiente, y dado su carácter dinámico y altamente perecedero, es necesario en los niveles inferiores su constante consideración, ejercicio, evaluación y la educación de los cuadros respecto de su importancia.

**Palabras clave:** Accionar Conjunto Combinado; Defensa Aeroespacial Integral; Interoperabilidad; Áreas y Funciones.

## EJEMPLO 2

**TÍTULO:** La organización del sistema de comando y control de una Fuerza de Despliegue Rápido conjunta

### RESUMEN

Las Fuerzas de Despliegue Rápido son organizaciones con capacidad de proyectarse en amplios espacios en mínimos lapsos de tiempo, con suficiente rapidez, movilidad y poder de combate como para dar respuesta inmediata a una situación de conflicto que necesariamente imponga el empleo efectivo del poder militar y busque obtener efectos iniciales que permitan el empleo de fuerzas mayores.

Por sus características de rapidez y movilidad táctica y estratégica, el concepto de rápido despliegue se asocia a fuerzas militares ligeras como las tropas paracaidistas, asalto aéreo, infantería de marina y fuerzas especiales.

Los Estados Nacionales y las fuerzas militares bajo mandato del Consejo de Seguridad desarrollaron este tipo de organizaciones de rápido despliegue creando comandos conjuntos de Fuerzas de Despliegue Rápido para enfrentar situaciones donde el tiempo es el factor determinante.

En el caso particular de la Argentina, el Ejército Argentino posee, dentro de sus organizaciones, un Comando de la Fuerza de Despliegue Rápido que satisface parcialmente las exigencias de la acción conjunta fijadas por el poder político.

La presente investigación analiza el marco legal en vigencia en la República Argentina determinando la conveniencia de estructurar un comando conjunto que permita agrupar organizaciones militares con capacidades de rápido despliegue, analizar las capacidades y limitaciones del actual comando del Ejército Argentino empleando ejemplos en la historiografía militar argentina. A partir de este análisis se propone una posible organización del comando de la Fuerza de Despliegue Rápido conjunta, sobre la base de la adecuación de la ya existente en el Ejército Argentino.

**Palabras clave:** Fuerza de Despliegue Rápido; Acción Militar Conjunta; Estado Mayor; Comando Operacional.

## 6.2. La introducción

Podríamos decir que la introducción constituye la “carta de presentación” de cualquier escrito, y por ello siempre recomendamos a los estudiantes poner el mayor esmero en la redacción de su contenido. Cuando la introducción está correctamente redactada, cuando se exponen las ideas con claridad y el discurso es ameno y entendible, todo ello predispone bien a quienes offician de evaluadores.

Ahora bien, ¿qué contenidos se deberán exponer en ella? En principio, todos los aspectos de relevancia que contiene un trabajo y las razones que justifican su realización. Es decir, que allí deberán estar presentes de modo sucinto: parte de los antecedentes y del estado actual de la temática, los aportes teóricos y/o prácticos al área disciplinar, los alcances y limitaciones del trabajo, los diversos aspectos de la temática que se eligió abordar, el problema o los interrogantes de la investigación, los objetivos, la hipótesis de trabajo y lo referido a los aspectos metodológicos a la vez que una descripción de cómo está estructurado u organizado el trabajo en secciones o capítulos, y la descripción sobre los contenidos que se tratará en cada una.

Con otras palabras, el contenido de la introducción no debe separarse por ítems de un modo esquemático tal como se ha presentado en los planes. De hecho, en la introducción no se colocan subtítulos. Los contenidos que en ella se exponen deben ordenarse armoniosamente y de una manera lógica.

Para tranquilidad de los estudiantes, gran parte de lo que deben incluir en la introducción ya ha sido plasmado en los planes de trabajo. De aquí que en el dictado de los talleres, y en esa instancia, recomendamos hacer un serio esfuerzo en su realización.

Algo muy útil para facilitar la tarea de redacción es comenzar a esbozar un borrador de introducción previamente al desarrollo de los capítulos (partes o secciones) del trabajo, ya que ello permite ordenar los pensamientos si bien, del mismo modo que se hará con el resumen del trabajo, deberá revisarse y modificar, si fuera preciso, cuando los estudiantes evalúen que su investigación haya concluido. Por eso, no debe considerarse que todo lo que se incluye en ella es definitivo sino, más bien, que su contenido puede ir ajustándose a medida que se avanza en la investigación y paralelamente con la redacción del documento final.

### 6.2.1. Ejemplo

#### INTRODUCCIÓN

El empleo de sistemas de armas combinadas en el marco del nivel operacional fue considerado por el cuerpo doctrinario militar argentino<sup>1</sup> con diferentes alcances en cada una de sus fuerzas armadas.

En el caso específico del Ejército Argentino<sup>2</sup> vemos que ese concepto ha encontrado algunos avances, pero que también ha sido limitado por determinados preconceptos. Nos estamos refiriendo a los agrupamientos de tanques combinados con infantería mecanizada como materialización concreta, en el marco de las grandes unidades de combate (GUC) actuales, para hacer frente a las necesidades que el Comandante operacional tuviera que afrontar en el diseño de su maniobra de manera exitosa. La inclusión de helicópteros de ataque dentro de los referidos sistemas de armas combinadas no se encuentra plasmada de manera explícita

en la doctrina específica actual, ni tampoco en la conjunta. A pesar de ello, la idea de conformar sistemas de armas, combinando distintos subsistemas con capacidades diferentes que puedan proyectarse de una manera más sinérgica, y por lo tanto eficiente, deja abierta la posibilidad de incluir aeronaves de plano rotativo en ellos.

Por lo expuesto, vemos que si bien el concepto de armas combinadas permite o remite a pensar en la inclusión de dichos elementos, sobre la base de los alcances teórico – prácticos que la idea lleva implícita, esto nunca se ha concretado más allá de algunos trabajos relativamente recientes que intentan arrojar algo de luz sobre el tema. Entre esos trabajos podemos mencionar el del General Grandinetti, que en *Atención Helicópteros* publicado en 1996<sup>3</sup>, hacía referencia a las capacidades de los helicópteros para trabajar integrados a otros sistemas, explotando sus propiedades inherentes de movilidad, poder de fuego y de transporte.

Por otro lado, en su trabajo, el Mayor Albarracín<sup>4</sup> abordó la temática desde un enfoque algo diferente, aduciendo que los elementos integrados por helicópteros de la Aviación de Ejército deberían ser considerados dentro del conjunto que incluye a los elementos de maniobra. Esto implica considerar a la Aviación de Ejército como un arma de combate, equiparada a la infantería y la caballería. También implica dejar de considerarla como hasta el presente, como un mero sistema de apoyo o sostenimiento de las fuerzas principales del Teatro de Operaciones.

Otros antecedentes, que nos servirán de guía para el desarrollo del presente trabajo, pueden localizarse en las doctrinas y experiencias recientes extranjeras. La doctrina española, ha incluido desde el año 2005 el concepto de *mecanización* de su propia Aviación de Ejército, la FAMET4, creando elementos de nivel GUC (brigadas) en las que los helicópteros de ataque, debidamente apoyados en el plano logístico, conviven en el cumplimiento de misiones en el nivel operacional, con elementos de nivel unidad táctica de las armas de caballería (tanques) y de infantería (sea ligera o mecanizada).

Cabe mencionar además, la tendencia que han marcado los Estados Unidos de América (EE.UU.), ya que vienen desarrollando doctrina en base a la experimentación desde Vietnam (años 1965/74) hasta Afganistán e Iraq (2003/2011)<sup>5</sup>. Los EE.UU. consideran a su propia aviación de ejército con el estatus de arma de combate desde el año 1983. Ese mismo año dejó de ser una tropa técnica y por consiguiente, quedó equiparada a las armas que constituyen la maniobra de cualquier esfuerzo operacional. Ello llevó a la creación de Brigadas de Aviación de Ejército que emplean sus helicópteros de ataque, de transporte, de exploración y de asalto, integrados con sus tanques y su infantería mecanizada o ligera. La única restricción de empleo es la situación que el Teatro de Operaciones imponga. El concepto de empleo de la aviación de ejército es el de elemento de maniobra operando integrado a otros sistemas de armas, lo cual significa que ampliaron el concepto de armas combinadas y al hacerlo éste resulta un concepto sinérgico y optimizador.

El estado actual del tema nos sugiere que local y globalmente existe consenso en la idea de que la guerra (y especialmente en el nivel operacional) es un problema complejo que debe ser resuelto de manera sistémica. Este enfoque sistémico ha determinado que surge como una necesidad cierta la integración combinada de las capacidades bélicas, diferenciadas de los distintos subsistemas que forman parte de un todo mayor. Así llegamos a la conformación de las Grandes Unidades de Combate (GUC). En países de avanzada como los Estados Unidos o los miembros de la Comunidad Económica Europea (CEE) es común ver incluidos en los organismos de esas grandes unidades de combate, elementos de nivel unidad táctica integrados con helicópteros de ataque. En la Argentina aún se está en la etapa deliberativa, o mejor dicho, en la etapa en la que se está haciendo visible la necesidad de desarrollar sistemas similares que abarquen las capacidades propias de los helicópteros de ataque. Lograr un agregado de valor a los ya existentes sistemas de armas combinadas que la doctrina militar argentina contempla implica, en primer término, la aceptación de un verdadero cambio de paradigma relativo a la forma de integrar y potenciar los ya existentes sistemas de armas combinadas (GUC), para reemplazarlos por otros que incluyan elementos de helicópteros de ataque interactuando con la infantería y con la caballería en el plano de la maniobra operacional.

En correspondencia con lo anterior, nuestro problema de investigación será ¿en qué medida los helicópteros de ataque están en capacidad de aportar ventajas sistémicas relevantes a la hora de ser considerados por un Comandante operacional, en el diseño de su maniobra, en eventuales teatros de operaciones dentro del territorio argentino? Para dar respuesta a este interrogante, daremos cuenta de los motivos que, desde una óptica operacional, hacen que los helicópteros de ataque puedan integrarse útilmente en sistemas de armas combinadas, operando junto a otros elementos ya clásicos componentes de la maniobra operacional.

La propuesta es realizar este estudio a la luz de la doctrina militar argentina disponible (específica y conjunta) y de los resultados exitosos aportados por la experiencia de otros países en la materia. Con ello pretendemos contribuir a lograr una explotación más eficiente de los elementos del diseño operacional, toda vez que al considerar las capacidades inherentes a los helicópteros de ataque, las posibilidades de creatividad en manos del Comandante operacional se multiplican y flexibilizan exponencialmente. También buscamos cooperar con el esfuerzo de otros autores, para lograr cimentar paulatinamente la importancia que el helicóptero de ataque debería tener, al momento de explotar sus reales capacidades de manera más eficiente, al mismo tiempo que para dejar de concebirlo como un mero sistema de apoyo de combate o de fuego. Considerando esa finalidad y los medios que empleamos para realizar esta investigación, su carácter es exploratorio y descriptivo. Para su concreción analizamos distintas fuentes, tales como doctrina, reglamentos, artículos en revistas especializadas y otras fuentes publicadas en diversos sitios de internet, tanto provenientes del ámbito nacional como internacional.

Nuestra hipótesis establece que los helicópteros de ataque, formando parte de sistemas de armas combinadas, están en capacidad de constituirse en un medio relevante a ser considerado en el diseño de la maniobra, incidiendo en el tiempo, creando momentum<sup>5</sup>, acelerando el ciclo de decisión<sup>6</sup> del Comandante adversario, permitiendo la explotación de líneas de menor expectativa<sup>7</sup> y facilitando la sorpresa<sup>8</sup>. Por lo expuesto, fijamos como objetivo general determinar las ventajas que los helicópteros de ataque pueden aportarle a un Comandante operacional en el diseño de su maniobra en eventuales teatros de operaciones dentro del territorio argentino. Para el logro de dicho objetivo, los objetivos específicos se concentran en:

Analizar la evolución del concepto de empleo operacional que los helicópteros de ataque tuvieron desde su concepción originaria en Vietnam hasta las últimas lecciones aprendidas recientemente por parte de los EE.UU. y, evaluar posibles ventajas propias de los helicópteros de ataque respecto de las variables operacionales básicas: tiempo, espacio y poder de combate relativo en el marco de su empleo en eventuales teatros de operaciones dentro del territorio argentino.

El trabajo está estructurado en tres capítulos. En los dos primeros, exponemos la evolución del concepto de empleo operacional de los helicópteros de ataque en los EE.UU., desde sus orígenes hasta el presente. En el último capítulo, analizamos ese concepto de empleo respecto de posibles teatros de operaciones actuales, en la Argentina.

### **6.3. Cuerpo del trabajo. Capítulos, secciones o partes componentes**

Aquello que se denomina “cuerpo” de un trabajo está constituido por los diferentes capítulos, secciones o partes en los que decidimos organizarlo o estructurarlo. En este sentido, la sucesión de capítulos, secciones o partes conforman su núcleo.

Normalmente, cada capítulo se comienza con un título indicativo de los contenidos que allí hemos pensado desarrollar. Un primer esbozo de su estructura ya debería estar presente en el borrador de la introducción que, tal como dijimos, resulta muy conveniente realizar como uno de los primeros momentos en la redacción del documento final.

A través de estas divisiones con que se ordena el texto de exposición, se deberán desarrollar las pruebas argumentativas que validen la hipótesis sustentada como también todas las argumentaciones e información que permita sustentar los objetivos específicos que es necesario concretar y los fundamentos que respalden el abordaje del problema de la investigación.

Para realizar un trabajo, generalmente, es preciso redactar varios borradores hasta que se llega a la versión final. En estas sucesivas versiones se van tomando decisiones respecto a la ubicación de alguna información dentro de la estructura capitular que, por

supuesto, puede variar. Además, este proceso es de algún modo necesario para ir mejorando la redacción de tal manera que se puedan transmitir de forma ordenada y comprensible las ideas y argumentaciones.

Quienes oportunamente ofician de evaluadores valorarán objetivamente no ya el tiempo y dedicación de los estudiantes (que sí hacemos los docentes en el transcurso de las actividades que estos realizan en los talleres) sino algunos aspectos tales como:

- › Que el trabajo esté centrado en la temática específica y que allí se aborden todos los aspectos que en la introducción se dijo que se analizarían o, al menos, la justificación de forma satisfactoria de las razones de algunos de estos aspectos que se han dejado de lado.
- › Que aparezcan definidos los conceptos o términos clave y que las afirmaciones estén correctamente sustentadas en fuentes confiables o en datos relevantes.
- › La demostración de que quien realizó el trabajo posee realmente conocimiento y comprensión de la temática en cuestión; capacidad para orientar el trabajo hacia un objetivo concreto; habilidad para establecer conexiones entre la teoría y las ideas; argumentación apropiada; utilización adecuada de fuentes secundarias y primarias, ya que los trabajos deben ser el resultado, al menos en gran parte, de la consulta de obras de otros autores.

Algunas recomendaciones adicionales en cuanto a la forma de presentación es que se intente utilizar para cada capítulo, parte o sección una cantidad similar de páginas y sólo si alguien lo considera, se elabore para cada capítulo conclusiones parciales, ya que estas luego pueden volcarse en las conclusiones al final del trabajo.

## 6.4. Conclusiones

En las conclusiones se expresan las contribuciones realizadas sobre el tema estudiado retomando los interrogantes, los objetivos y la/s hipótesis planteada/s en la introducción.

En éstas se deberá volver de manera sintética, pero claramente inteligible, sobre los resultados obtenidos y, de la manera más objetiva posible, señalar las razones de la confirmación o de la refutación de la/s hipótesis enunciada/s.

Si se realizaron conclusiones parciales de cada uno de los capítulos o partes, estas, como sugerimos anteriormente, podrán volcarse en las conclusiones tal como allí se redactaron.

Un modo sencillo de redactar las conclusiones es no olvidarse de responder ordenadamente a las preguntas y objetivos de la investigación. En caso de redactarse de este modo, algo que facilita la tarea es responder a los interrogantes y objetivos puntualmente siguiendo la misma lógica con que se formularon, pero, sobre todo, sin dar lugar a interpretaciones diversas de los resultados alcanzados o abrir nuevas consideraciones sobre el tema que previamente no se haya tratado.

En las mismas conclusiones y como parte de ellas, o si se prefiere, en forma independiente, se puede también dedicar un párrafo especial a las perspectivas que se piensa que surgen de los resultados del estudio, sean nuevos problemas, nuevas líneas de investigación, o bien limitaciones al alcance de las proposiciones investigadas.

## 6.4.1. Ejemplos

### EJEMPLO 1

Sobre la base del análisis efectuado se concluye que los elementos del diseño operacional de un Teatro de Operaciones son parcialmente aplicables al planeamiento que realiza el Comandante de Fuerza ONU en su Área de Misión por las razones que a continuación se detallan:

El adiestramiento específico para misiones de paz es efectivo para el cumplimiento de una cantidad de tareas (incluidas las de planeamiento) dentro de las fronteras del país y para las cuales no se cuenta con recursos suficientes dentro de los programas de funcionamiento y adiestramiento, pero sí con los del programa misiones de paz. Asimismo la participación en OMP refuerza los vínculos operativos con las FFAA de países del primer mundo permitiendo la transferencia de doctrina y procedimientos y actualizando al IM argentino. Si bien esto es importante, de ningún modo pueden considerarse los beneficios del adiestramiento, asignación de recursos y desarrollo de doctrina, que pueden llegar a brindar las Operaciones Militares de Paz de forma indirecta o directa al Instrumento Militar, como reemplazo de los diferentes recursos que deben ser provistos por el estado nacional, si es que desea mantener ciertas capacidades de las fuerzas sin depender de contribuciones del sistema ONU. El planeamiento de Naciones Unidas contempla elementos del diseño operacional tanto en el nivel operacional (Plan de Campaña) como en el análisis que realiza la DAM en el nivel político, entendiendo que, si bien de forma limitada y a partir del establecimiento de la misión, el Comandante de Fuerzas de Paz puede modificar el diseño y despliegue de la misión y que para ello aplica los elementos del diseño operacional.

Los conceptos del referido MC 20-01 aún no revisten carácter doctrinario y dado que la presente investigación corrobora que el método de planificación de las Naciones Unidas es de características similares al que dicha publicación pretende imponer para las Fuerzas Armadas argentinas se afirma, sobre la base de distintos elementos de prueba, que la participación de oficiales de jerarquía en estados mayores de una misión de paz permite adiestrarse de forma realista en los métodos de planeamiento por PPC de forma de recabar experiencia e ir actualizando la mencionada publicación.

Por lo expuesto anteriormente se considera que son aplicables los elementos del diseño operacional a un área de misión de Naciones Unidas. A modo de corolario cabe agregar que la escasez de información en referencia al tema, sumado al incipiente desarrollo de la temática en la República Argentina, abren el camino para la investigación formal del método de planeamiento de nivel operacional aplicado tanto por las Naciones Unidas como por los países pertenecientes a la OTAN.

### EJEMPLO 2

En este trabajo de investigación se han analizado los distintos factores del ambiente operacional en los complejos del Cerro del Alemán y Penha, así como también los elementos del diseño operacional identificados en la Operación "Arcángel" para determinar cómo las Fuerzas Armadas del Brasil diseñan sus operaciones de Garantía, Ley y Orden, en respuesta a los conflictos armados característicos de guerras de cuarta generación.

De la interrelación e interpretación de estas variables analizadas surge que los Comandantes de los diferentes contingentes que tuvo la Fuerza de Pacificación desde diciembre de 2010, han realizado un diseño por medio de líneas de operaciones que vincularon puntos decisivos y que estos permitieron ganar la adhesión de la población de los complejos; alcanzado este centro de gravedad, esta situación les permitió obtener el objetivo operacional en marzo de 2012, estableciendo la presencia del Estado en las favelas de estos complejos. Se concluye que el tipo de maniobra operacional concebida fue indirecta, con un esfuerzo principal

constituido por las líneas de operaciones de comunicación social, operaciones psicológicas y de asuntos civiles, que buscaron enfocarse en las vulnerabilidades críticas del centro de gravedad, las cuales estuvieron materializadas en las carencias que sufría la población de los complejos del Alemán y Penha; es por ello que demandó mayor tiempo que si se hubiera empleado una maniobra directa, pero que de haber resuelto realizar la última, hubiese provocado un rechazo de la opinión pública local, alejándola del centro de gravedad. Atendiendo al tipo de conflicto que se estaba enfrentando, se interpreta que hubo un evento determinante, identificado como "punto decisivo clave" que fue el de obtener el apoyo de la población. Asimismo, los medios de comunicación y la opinión pública comenzaron a ver a las operaciones de Garantía, Ley y Orden como una solución a diversos problemas de orden social, en especial aquellos que normalmente son incumbencia de las fuerzas de seguridad. Si bien las actividades específicas de preservación del orden estuvieron a cargo de las fuerzas de seguridad, estos elementos estuvieron bajo el comando de las Fuerzas Armadas, por lo que es de esperar que en los conflictos de cuarta generación los Comandantes operacionales tengan que acostumbrarse cada vez más a desarrollar y conducir operaciones interagenciales, en lugar de las típicas operaciones conjuntas. Comprendiendo que las operaciones de Garantía, Ley y Orden sirven para restablecer el Estado democrático de derecho, la paz social y el orden público se puede inferir que las mismas tienen similitud con las desarrolladas por los contingentes internacionales de Naciones Unidas en Haití, entre los que se encuentra el Brasil, aunque exceptuando su ámbito legal de aplicación. Asimismo, este tipo de operaciones pueden ser vistas como "operaciones puras" dentro de un conflicto de cuarta generación o como una fase de una campaña "convencional", normalmente dentro de una denominada fase de "estabilización".

Finalmente, es necesario destacar que Brasil posee un problema de seguridad que podría afectar a sus próximos compromisos internacionales, que se realizarán en la ciudad de Río de Janeiro. Para resolverlo ha tomado la decisión política de emplear a sus Fuerzas Armadas. Esta decisión, junto con las previsiones de empleo de sus Fuerzas Armadas en la reforma constitucional de 1988 y en las leyes vigentes, demuestra la anticipación estratégica que Brasil ha tenido en respuesta a los conflictos de cuarta generación.

## 6.5. Bibliografía

Una sección bibliográfica dedicada a citar las fuentes que sirvieron de consulta o apoyo no debe estar ausente en un trabajo final.

Para que los estudiantes se orienten en cómo volcar y listar las fuentes bibliográficas, les recomendamos remitirse al capítulo quinto de este libro. Allí encontrarán ejemplos orientativos y lo atinente a citas, notas y referencias que deberán considerar.

## 6.6. Anexos

En los anexos se agrega toda información que, por su extensión o importancia, no se incluyó en el cuerpo del documento, pero que conviene al respaldo documental de la investigación. Entre estos anexos suelen encontrarse los cuadros, gráficos e ilustraciones y los instrumentos de recolección de datos.

Si para recolectar información se realizaron entrevistas o encuestas, las preguntas/ ejes temáticos tratados en las entrevistas, o bien el cuestionario diseñado para las encuestas, tienen que estar presentes en un anexo.

De incluirse anexos con contenidos diversos, es recomendable presentarlos numerados, por ejemplo: Anexo 1; Anexo 2; Anexo n...

Ya sea que se trate de cuadros de texto, gráficos, tablas estadísticas o ilustraciones, tales como fotografías, dibujos u otras imágenes, estos se presentan numerados corre-

lativamente (tal como se estila para el cuerpo del trabajo). Además de su numeración, se requiere que se encabecen con un título explicativo y también que siempre se indique, generalmente debajo, la fuente de procedencia. Esta fuente debe ser citada de la misma manera que se estila hacerlo con cualquier material bibliográfico. En el caso de que los gráficos y/o tablas /cuadros hayan sido elaborados por el autor del trabajo, este podrá indicar debajo y a continuación de las figuras: Fuente: elaboración propia.

Si por caso, se utilizan imágenes, tales como fotografías y dibujos, debajo de estas deberá presentarse un epígrafe indicando de qué se trata y una breve descripción de lo que se observa en ellas.



## 7

## LA ENTREVISTA CUALITATIVA

La entrevista, como técnica de recolección de datos cualitativa, es una herramienta frecuentemente utilizada por los estudiantes militares para obtener información valiosa y de primera mano sobre la experiencia profesional de sus colegas. Sin embargo, al momento de volcarla por escrito, ésta no se ve reflejada en los textos, al menos no de manera explícita, como sí se estila exponer en los trabajos de investigación.

Esas dificultades para aprovechar la información, que por cierto a los estudiantes les demanda mucho tiempo y esfuerzos recolectar, se deben fundamentalmente a la falta de preparación no sólo en el uso más bien *técnico* de este tipo de herramienta, sino, además, en lo que hace al procesamiento, análisis, selección y posterior inclusión de esa información en el texto de los informes finales, y de otra que es necesario explicitar al momento de definir los aspectos técnicos metodológicos de la investigación, tal como el tipo de entrevista y las fases o momentos de la investigación en las que prevén realizarlas, la cantidad de personas que entrevistarán, los propósitos, etcétera.

### 7.1. ¿Cuándo y para qué utilizar las entrevistas?

Las entrevistas pueden utilizarse en distintos momentos del proceso de la investigación y con diferentes propósitos. En las etapas preliminares, también para convalidar supuestos en las fases posteriores o para abrir nuevas líneas de investigación.

Pueden comportar tanto una técnica específica de recolección de información o servir como complemento de otras.

En las etapas preliminares, que en la instancia concreta de realización de la investigación se denomina *fase exploratoria*, se suelen utilizar con distintos propósitos, pero siempre suponen la necesidad de un “acercamiento” a la temática que se quiere investigar. También suelen utilizarse en otras fases de la investigación, sin perder por ello su carácter exploratorio y de “acercamiento”.

Así, cuando es poco lo que se conoce sobre un tema y la información necesaria no se halla en fuentes escritas o cuando se necesita delimitar aspectos relevantes que deberán ser considerados para el análisis de una problemática, pero que aún se desconocen, recurrir a una entrevista de carácter abierto es lo más recomendable.

En algunos casos se realizan entrevistas a personas que, desde el punto de vista de quien investiga, operan como informantes clave. Estos informantes suelen ser útiles para conocer distintos aspectos de la realidad sin los cuales sería difícil diseñar un instrumento estandarizado, tal como una encuesta o cuestionario con preguntas cerradas, y para los que se requiere necesariamente conocimiento previo sobre diversos aspectos.

Además, el contacto con los informantes podría aportar datos sobre novedosas fuentes bibliográficas de consulta, perspectivas de abordaje de las temáticas que aún no han sido exploradas y que el estudiante bien podría profundizar en su investigación, sitios específicos de búsqueda de información que no había considerado, archivos especializados, etcétera; como también ser muy ventajoso para proporcionar los nexos para el acceso a otros informantes susceptibles de ser entrevistados. Frecuentemente, dentro del propio ámbito académico, son los docentes a cargo de las distintas asignaturas de la carrera los que suelen officiar de informantes clave, ya que estos son especialistas, militares de trayectoria y con experiencia profesional en diversas temáticas y en distintos ámbitos de actuación conforme a los destinos, cargos, responsabilidades y jerarquías. Otras veces suelen ser los propios compañeros pero de otras *fuerzas* los que actúan como informantes, proporcionando, por ejemplo, información sobre reglamentos, directivas, costumbres, modos de ver la realidad, aspectos culturales, definición de conceptos, entre otros aspectos.

## 7.2. Tipos de entrevistas

Una entrevista es esencialmente una conversación que se sostiene entre dos o más personas de las cuales uno es el que suele cumplir el rol de entrevistador y otro u otros el rol de entrevistado, y cuyo objetivo es lograr alguna información importante para la investigación que se está desarrollando.

Si bien lo que define a la entrevista es esa situación “cara a cara”, en algunas ocasiones las personas seleccionadas para ser entrevistadas se encuentran lejos geográficamente, o los horarios de los que disponen no coinciden con los del entrevistador, o bien por alguna otra razón no puede producirse el encuentro personal y su modalidad será entonces “autoadministrada”. Para esos casos, recomendamos tener preparado un modelo de entrevista en formato digital para su envío vía e-mail, cuya mayor ventaja es que se tendrá la información digitalizada y que eso agilizará el tiempo de procesamiento, sobre todo si son varias las personas seleccionadas para responder a la entrevista. También, si no es posible grabarlas, se podrá evitar perder la información que brinde el o los entrevistados y que no se haya alcanzado a apuntar en papel. Otras de las ventajas de la autoadministración, y en este caso para el entrevistado, es permitirle que elija el momento adecuado para responder sin la presión directa que implica la presencia del entrevistador. De todas maneras, siempre es por demás recomendable que las entrevistas se realicen cara a cara por los beneficios que reporta esta situación.

Lejos de la imagen intuitiva que puede despertar la idea de entrevista, esta exige, tal como afirma Rut Vieytes, “una cuidada preparación ya que aunque la entrevista es una conversación, es muy diferente de las conversaciones de la vida cotidiana”<sup>2</sup>. El intercam-

bio que se da en una situación de entrevista requiere, entre otras cosas, el conocimiento mutuo de sus propósitos en tanto el entrevistado está informado que sus palabras serán utilizadas en una investigación. Además, ese intercambio entre entrevistador-entrevistado está intencionalmente dirigido a lograr un objetivo de información.

Las entrevistas cualitativas pueden ser básicamente de dos tipos: abiertas y semi-estructuradas.

Las entrevistas abiertas se fundamentan en una guía muy general de contenido que permite al entrevistador manejarla con total flexibilidad en lo que hace al ritmo, estructura, contenido de los ítems, el orden de esos ítems, tópicos o preguntas, y que posibilita al entrevistado expresarse como así también expresar sus experiencias y conocimientos sin ser influidos por la perspectiva de quien realiza la entrevista.

Las entrevistas semiestructuradas se denominan así porque se basan en una guía de asuntos o preguntas establecidas; sin embargo, el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener información más detallada sobre algunos temas, lo que sugiere que no todas las preguntas están predeterminadas.

Este tipo de entrevistas son las que resultan más adecuadas para su eventual envío por correo electrónico (a diferencia de las de tipo abierto) aunque se les debe adicionar algunas indicaciones para que puedan ser completadas correctamente. Además, y ciertamente, se tiene que realizar una mayor cantidad de preguntas o, en su defecto, formular preguntas más específicas y precisas para evitar que se interpreten en diversos sentidos, agregar el objetivo que se persigue, algunas instrucciones para que siga el entrevistado y un ítem en el que se le sugiera que puede realizar comentarios adicionales si así lo considera.

En el caso de recurrir a esta modalidad de entrevista por correo electrónico, recomendamos que se realice algún tipo de prueba previa o pretest para asegurarse de haber incluido todos los ítems necesarios, que las instrucciones sean entendibles y que las preguntas o tópicos estén correctamente formulados.

### **7.3. Pasos de un plan de entrevistas semiestructuradas**

Cuando se recurre a la entrevista semiestructurada para obtener información de cierta profundidad sobre diversos aspectos y de varias personas, por lo general, la intención es contar luego con un patrón común para comparar los resultados y para que estos funcionen como evidencia empírica favorable o desfavorable a las hipótesis propuestas.

Las preguntas se deben definir sobre la base de los objetivos del estudio y plasmarse en un protocolo que funcione como guía.

Esquemáticamente, los pasos de un plan de entrevistas son los que siguen:

---

2. Vieytes, Rut; *Metodología de la Investigación en organizaciones, mercado y sociedad. Epistemología y Técnicas*; Editorial De las Ciencias; Buenos Aires; 2004; p. 500.

1. Elaboración del protocolo
  - › Establecer el objetivo del plan de entrevistas.
  - › Determinar los tópicos o preguntas.
2. Concertación de la entrevista
3. Desarrollo de la entrevista
4. Procesamiento de la información
  - › Desgrabaciones.
  - › Elaboración de la matriz o base de datos.
  - › Carga de los resultados para el análisis.

### 7.3.1. Protocolo para Plan de entrevistas (para enviar por correo electrónico)

#### EJEMPLO

**OBJETIVO:** Determinar el grado de aplicación de los elementos del diseño operacional de un Teatro de Operaciones al planeamiento en un Área de Misión de paz.

**INTRODUCCIÓN (A MODO DE INSTRUCTIVO):** Estimado xxx, le solicito tenga a bien considerar los elementos del diseño operacional (EDO) consignados en el MC 20-01 Manual de Estrategia y Planeamiento para la Acción Militar Conjunta Revisión 2013 del Estado Mayor Conjunto (centro de gravedad, estado final deseado, capacidades- requerimientos- vulnerabilidades críticas, puntos decisivos, maniobra operacional, tempo, momentum y líneas de operaciones); y conforme a su propia experiencia por favor responda sobre los siguientes tópicos bajo la premisa tanto de una misión en ejecución como una misión nueva por ser establecida (en ambos casos deberá ser una misión multidimensional e integral). Puede responder dentro de un mismo tópico en el orden que considere más apropiado

#### PREGUNTAS:

##### Tópico 1: ÓRDENES

- Describa por favor qué tipo de órdenes nacionales se le imparte a un Oficial al ser designado Force Commander (FC) de una misión. Este cargo ¿considera Ud. que sorprende a la persona designada o que esta tiene un conocimiento previo que se encuentra dentro de una posible selección?
- Describa, si lo hay, qué tipo de órdenes o directivas se envían desde la ONU al designar a un FC.
- Al ser designado, ¿recibió alguna orientación o capacitación especial, tanto nacional como de la ONU? ¿De qué tipo? ¿Por parte de qué organismo? ¿Que incluyó?

##### Tópico 2: PLANEAMIENTO

- ¿Puede explicar cómo es el proceso de planeamiento a grandes rasgos para el establecimiento de una nueva misión?
- Durante el planeamiento, tanto en la Oficina de asuntos militares como en cualquier otra que se ocupe, ¿considera Ud. que se tienen en cuenta algunos de los elementos del diseño? En caso afirmativo, ¿puede decir cuáles y cómo?
- ¿Tiene el oficial así designado algún tipo de injerencia durante la etapa del planeamiento para el establecimiento de una nueva misión?

**Tópico 3: DESPLIEGUE**

- ¿Considera Ud. que un FC puede incidir sobre el despliegue inicial de las fuerzas en una nueva misión?
- Y durante la misión, ¿puede modificarlo en pos de alcanzar un objetivo que se impuso mediante un nuevo análisis del diseño operacional?
- Teniendo en cuenta que un Comandante de Batallón en Haití o un Comandante de Fuerza de Tareas Argentina en Chipre tienen ambas fuerzas asignadas, un sector de territorio amplio, una tarea o misión definida, ¿Opina Ud. que podrían ser considerados como Comandantes de Teatro? Sí - No ¿Por qué?

**Tópico 4: ELEMENTOS DEL DISEÑO**

- ¿Conocía Ud. los elementos del DO en ese momento?
- ¿Considera Ud. que se tuvo en cuenta (habida cuenta del conocimiento actual en el tema) algún tópico que se acerque al desarrollo de los elementos del diseño dentro del esquema de la ONU?

¿Desea agregar alguna otra consideración? Por favor siéntase libre de ampliar lo que Ud. considere.

*Muchas gracias por su colaboración.*

## 7.4. Algunas recomendaciones para el procesamiento de la información

Algo que facilita la interpretación de los resultados es, previamente, volcar la información arrojada por las entrevistas, de manera ordenada, en una simple matriz conformada por filas y columnas, y para ello puede utilizarse tanto el MSW o bien recurrir a una plantilla de Excel. Siguiendo con el ejemplo anterior, una matriz se vería como sigue:

<b>EJEMPLO 1</b>				
<b>TÓPICO 1 ÓRDENES</b>				
(*)	Respuestas a la Pregunta 1	Respuestas a la Pregunta 2	Respuestas a la Pregunta 3	
E1				
E2				
<b>TÓPICO 2 PLANEAMIENTO</b>				
(*)	Respuestas a la Pregunta 1	Respuestas a la Pregunta 2	Respuestas a la Pregunta 3	
E1				
E2				

<b>TÓPICO 3 DESPLIEGUE</b>				
(*)	Respuestas a la Pregunta 1	Respuestas a la Pregunta 2	Respuestas a la Pregunta 3	
E1				
E2				
<b>TÓPICO 4 ELEMENTOS DEL DISEÑO OPERACIONAL</b>				
(*)	Respuestas a la Pregunta 1	Respuestas a la Pregunta 2	Respuestas a la Pregunta 3	Respuestas a la Pregunta 4
E1				
E2				

(\*) La E significa Entrevistado. Puede reemplazarse por el nombre o por el seudónimo del entrevistado.

<b>EJEMPLO 2</b>			
		<b>ENTREVISTADO 1</b>	<b>ENTREVISTADO 2</b>
<b>TÓPICO 1 ÓRDENES</b>			
	Respuestas a la Pregunta 1		
	Respuestas a la Pregunta 2		
	Respuestas a la Pregunta 3		
<b>TÓPICO 2 PLANEAMIENTO</b>			
	Respuestas a la Pregunta 1		
	Respuestas a la Pregunta 2		
	Respuestas a la Pregunta 3		
<b>TÓPICO 3 DESPLIEGUE</b>			
	Respuestas a la Pregunta 1		
	Respuestas a la Pregunta 2		
	Respuestas a la Pregunta 3		
<b>TÓPICO 4 ELEMENTOS DEL DISEÑO OPERACIONAL</b>			
	Respuestas a la Pregunta 1		
	Respuestas a la Pregunta 2		
	Respuestas a la Pregunta 3		
	Respuestas a la Pregunta 4		

## 7.5. ¿Cómo volcar la información en el texto del informe?

Como dijimos, la utilización de entrevistas en un trabajo de investigación se realiza con algún propósito concreto y por ello, los ítems, tópicos o preguntas que se incluyen en ese instrumento deben tener una razón fundamentada. Es decir, que cada pregunta o serie de preguntas apuntará a obtener información sobre uno o varios aspectos que se quiere conocer y dicha información podrá servir a los fines de la corroboración de las hipótesis de trabajo.

En este sentido, y tal como sugerimos en el capítulo cinco de este libro para citar a los autores y realizar las citas de los textos consultados, del mismo modo se podrá hacer con las palabras de los entrevistados. Ahora bien, la manera en cómo éstas se incluyan dependerá, entre otras cosas y principalmente, del estilo de redacción y del orden lógico con el que el autor desarrolle sus ideas.

Basándonos en lo dicho anteriormente, a continuación presentamos algunos ejemplos, que aunque un tanto descontextualizados, pueden resultar muy útiles.

### Ejemplo 1:

**Aclaración previa:** En este ejemplo el objetivo de la investigación (y de la entrevista) es: Determinar el grado de aplicación de los elementos del diseño operacional de un Teatro de Operaciones al planeamiento en un Área de Misión de Paz.

Para el logro de este objetivo, el estudiante, además del análisis de diferentes fuentes bibliográficas, fundamenta sus argumentaciones en las palabras textuales de los entrevistados.

[..]

Este nivel, que corresponde a la estrategia militar y se desarrolla mayormente en Nueva York (ONU), comienza a confundirse con el nivel operacional que actúa entre los países contribuyentes de tropas potenciales (TCC), Nueva York (ONU) y la futura zona de misión y es ejecutado por la Oficina de Asuntos Militares.

“El sistema de planeamiento empleado por las NU no difiere mayormente de cualquier otro empleado en el mundo en tanto resulta absolutamente único. Por una parte no es el comandante quien dirige su estado mayor, sino que es el jefe de la OAM (Oficina de Asuntos Militares) quien orienta al jefe del servicio de planeamiento. Gran parte de la información proviene del Departamento de Asuntos Políticos y de los equipos conformados ad hoc, cuando las condiciones de un conflicto indican que podría resultar necesario el despliegue de una OMP. Por otra parte, durante el proceso jamás se hace referencia o se trabaja en torno a un enemigo, sino a una situación existente que debe ser modificada. Las limitaciones que normalmente están dadas por las propias capacidades no existen, ya que las NU no cuentan con fuerzas armadas, y consecuentemente todo lo que considere necesario para llevar adelante el plan deberá ser requerido y conseguido por parte del Servicio de Generación de Fuerzas por medio de los países contribuyentes (TCC)”<sup>1</sup>.

Como se observa, en esta etapa el Comandante de Fuerza (FC) no participa dado que aún no ha sido designado y por ende no tiene injerencia en los elementos del diseño operacional durante la etapa de planeamiento inicial y previa al establecimiento de la misión.

“El futuro FC será designado una vez que el plan esté prácticamente finalizado, y será impuesto de él en su presentación en NY. Con ese plan se hará cargo de la fuerza desplegada y una vez constituido con su estado mayor de la misión, podrá llevar adelante su propio análisis y en la medida de que lo considere necesario o conveniente podrá aplicar cambios al plan inicial, pero todo esto luego de haber desplegado y puesto en práctica el plan que recibió”<sup>2</sup>.

Esto es confirmado también en el siguiente párrafo:

“... no recibí directivas nacionales ni del Ministerio de Defensa ni del Ministerio de RREE argentinos. Tampoco recibí documentos de ONU, salvo una entrevista inicial en ONU NY antes de hacerme cargo. Allí, luego de firmar los aspectos administrativos, me entrevisté con el Jefe del Departamento de Operaciones Militares de Paz, con el Jefe de la Administración ONU, y con el deskofficer y asesor militar del área Medio Oriente. De lo que recuerdo, solo se puso énfasis teórico sobre las ROE”<sup>3</sup>.

La pregunta que surge es si la ONU contempla los elementos del diseño durante esta etapa:

...bajo distinto nombre o con orígenes diversos, la totalidad de los elementos del diseño son tenidos en cuenta: El estado final es lo que orienta el plan inicial y éste está determinado en la propia RCS, las capacidades son tenidas en cuenta pues están limitadas por el presupuesto y la dimensión de fuerza autorizada, las acciones deberán ser planificadas teniendo en cuenta las zonas más calientes y que requieren mayor actividad, así como aquellos aspectos que contribuyen de mayor manera a lograr los distintos objetivos determinados”<sup>4</sup>. [...]

En este caso, el modo de referir a las entrevistas y a los entrevistados al pie de las páginas, fue el siguiente:

<sup>1</sup> Nuñez, Víctor; Comodoro de la Fuerza Aérea Argentina; Entrevista realizada en agosto de 2013.

<sup>2</sup> *Ibidem*.

<sup>3</sup> de Vergara, Evergisto. General de División (R), Entrevista personal realizada en agosto de 2013.

<sup>4</sup> Nuñez Víctor, *op. cit.* n.l.



Basándonos en este ejemplo, otra forma posible de inclusión en el texto podría ser con la mención de los apellidos, nombres y agregados de algunos datos de los entrevistados para darle mayor énfasis y sustento a lo que se quiere demostrar:

## Ejemplo 2

[...]

Este nivel, que corresponde a la estrategia militar y se desarrolla mayormente en Nueva York (ONU), comienza a confundirse con el nivel operacional que actúa entre los países contribuyentes de tropas potenciales (TCC), Nueva York (ONU) y la futura zona de misión y es ejecutado por la Oficina de Asuntos Militares. **Ello puede apreciarse atendiendo al relato del Comodoro Víctor Núñez, quien fue comisionado en tres oportunidades para participar en operaciones de paz; dos en la Misión de Naciones Unidas en Chipre, UNFICYP.** (El texto en negrita es nuestro)

“El sistema de planeamiento empleado por las NU no difiere mayormente de cualquier otro empleado en el mundo en tanto resulta absolutamente único. Por una parte no es el comandante quien dirige su estado mayor, sino que es el jefe de la OAM (Oficina de Asuntos Militares) quien orienta al jefe del servicio de planeamiento. Gran parte de la información proviene del Departamento de Asuntos Políticos y de los equipos conformados ad hoc, cuando las condiciones de un conflicto indican que podría resultar necesario el despliegue de una OMP. Por otra parte, durante el proceso jamás se hace referencia o se trabaja en torno a un enemigo, sino a una situación existente que debe ser modificada. Las limitaciones que normalmente están dadas por las propias capacidades no existen, ya que las NU no cuentan con fuerzas armadas, y consecuentemente todo lo que considere necesario para llevar adelante el plan deberá ser requerido y conseguido por parte del Servicio de Generación de Fuerzas por medio de los países contribuyentes (TCC)”<sup>1</sup>.

Como se observa, en esta etapa el Comandante de Fuerza (FC) no participa dado que aún no ha sido designado y por ende no tiene injerencia en los elementos del diseño operacional durante la etapa de planeamiento inicial y previo al establecimiento de la misión.

“El futuro FC será designado una vez que el plan esté prácticamente finalizado, y será impuesto de él en su presentación en NY. Con ese plan se hará cargo de la fuerza desplegada y una vez constituido con su estado mayor de la misión, podrá llevar adelante su propio análisis y en la medida de que lo considere necesario o conveniente podrá aplicar cambios al plan inicial, pero todo esto luego de haber desplegado y puesto en práctica el plan que recibió”<sup>2</sup>.

**Esto es confirmado también en el siguiente párrafo con las palabras del General de División retirado, Evergisto de Vergara quien sirvió como Comandan-**

**te de la Fuerza de Mantenimiento de la Paz en Chipre (UNFICYP) y además, se desempeñó como 2do Comandante en el Sector Oeste de la Fuerza de Protección de Naciones Unidas (UNPROFOR) en Eslavonia Occidental, Croacia, desde 1993 hasta 1995.** (El texto en negrita es nuestro).

“... no recibí directivas nacionales ni del Ministerio de Defensa ni del Ministerio de RREE argentinos. Tampoco recibí documentos de ONU, salvo una entrevista inicial en ONU NY antes de hacerme cargo. Allí, luego de firmar los aspectos administrativos, me entrevisté con el Jefe del Departamento de Operaciones Militares de Paz, con el Jefe de la Administración ONU, y con el deskofficer y asesor militar del área Medio Oriente. De lo que recuerdo, solo se puso énfasis teórico sobre las ROE”<sup>3</sup>. [...]

En este ejemplo, el modo de referir a las entrevistas y a los entrevistados al pie de página, podría ser el siguiente:

<sup>1</sup> Entrevista realizada por el autor al Comodoro Víctor Núñez, en agosto de 2013.

<sup>2</sup> *Ibidem*.

<sup>3</sup> Entrevista realizada por el autor al General de División Evergisto de Vergara, en agosto de 2013.

## 7.6. Otros ejemplos sobre entrevistas

### Ejemplo 1

En este ejemplo, uno de los objetivos específicos de la investigación es analizar las características de los sistemas de comunicaciones que brindan soporte al comando y control de las Fuerzas Armadas de otros países. En conformidad con este objetivo, el propósito de la entrevista es conocer la estructura a apoyar desde el punto de vista de comunicaciones como soporte al comando y control en el nivel operacional de las FFAA del Brasil. Este propósito sirve a los fines de aportar algunos elementos para concretar la propuesta del TFI que es: establecer la arquitectura de un sistema de comunicaciones en el nivel operacional, adecuado para facilitar la interoperabilidad de las fuerzas en el Teatro de Operaciones.

La entrevista está dirigida a un Teniente Coronel del Ejército de Brasil, especialista en comunicaciones, y la información resulta imprescindible para el logro del objetivo de la investigación ya que, sobre esta temática específica, Brasil no posee bibliografía de consulta de carácter público.

Los tópicos incluidos en el protocolo son tres:

1. Conformación de áreas estratégicas.
2. Estructura desde el punto de vista de comunicaciones como soporte al comando y control en el nivel operacional.
3. Características de los sistemas de comunicaciones.

En este caso, el tipo de entrevista es abierta y se realiza con la modalidad presencial cara a cara. Parte de la información recabada se incluye en el texto de la siguiente manera:

[...]

A diferencia de lo que ocurre en el territorio de la República Argentina, Brasil ha estructurado su territorio continental en ocho Áreas Estratégicas, de las cuales siete son periféricas limitando con una frontera internacional terrestre o marítima y una es central, es decir, ocupa una posición mediterránea. Mediante esta conformación se va favoreciendo el establecimiento de fuerzas militares que tienen su asiento natural en esa área.

En lo que respecta a la estructura desde el punto de vista de comunicaciones como soporte al comando y control en el nivel operacional, el Teniente Coronel De Sousa expresa lo siguiente:

“... en cada área se encuentra establecido un Comando Militar de Área de carácter específico. Los comandantes de los Comandos Militares de Área tienen a su vez subordinados a uno o dos Comandantes de División. Estos a su vez tienen un número variable de Brigadas que le dependen. Todos estos elementos, se encuentran asentados en una determinada Área Militar junto con otra cantidad de fuerzas aéreas y navales lo que beneficia el despliegue y la presencia de los elementos que tendrán la responsabilidad primaria de operar en esa área, en caso de constituirse ésta como parte de un TO, pero con la salvedad de que hasta que éste no se constituya estos elementos operan en forma específica. En caso de constituirse un TO, el Comandante Militar de Área será designado como Comandante del TO constituido. En el caso de que el TO abarque más de un Área Militar, la designación recaerá sobre alguno de los Comandantes de Área Militar afectados”<sup>3</sup>.

Lo anteriormente descrito tiene por finalidad apreciar cual será la estructura a apoyar desde el punto de vista de comunicaciones como soporte al comando y control en el nivel operacional de las FFAA del Brasil.

También, a diferencia de lo que ocurre con las FFAA de la República Argentina, las FFAA brasileñas no poseen en su organización ningún elemento de carácter conjunto.

[...]

El modo de referir la entrevista y al entrevistado al pie de página es el siguiente:

<sup>1</sup> Entrevista realizada al Teniente Coronel Robert Maciel De Sousa perteneciente al Ejército de Brasil, en abril de 2013.

## Ejemplo 2

En el ejemplo que sigue la entrevista se utiliza para completar el análisis del ambiente operacional del Cerro del Alemán y Penha en la Operación “Arcángel 3”. La información es aportada por un Coronel de Caballería del Ejército Brasileño, quien se desempeñó como Jefe del Estado Mayor de la Fuerza de Pacificación en dicha Operación.

Los tópicos sobre los que versan las preguntas están enfocados en:

- › Misión.
- › Composición de la Fuerza de Pacificación.
- › Vinculación orgánica del Comando de la Fuerza de Pacificación con los comandos superiores, laterales, subordinados y otras agencias.
- › Tipo de restricciones impuestas por los niveles superiores.
- › Relaciones con las otras Fuerzas Armadas, de seguridad y policiales.
- › Relación de la Fuerza de Pacificación con la población.
- › Características del terreno en los complejos del Cerro del Alemán y Penha.

A continuación presentamos una pequeña parte del texto del informe final (muy simplificada) en la que, de todas maneras, se pueden apreciar los párrafos o líneas que corresponden a extractos de la información de la entrevista, sobre tres de los siete tópicos mencionados.

[...]

### **El ambiente geográfico**

En la ciudad de Río de Janeiro son característicos los asentamientos irregulares, formados por conjuntos habitacionales construidos de forma rudimentaria, estando muchos de ellos localizados en los cerros de la ciudad y alrededor de las zonas turísticas, denominados generalmente como *favelas*.

[...]

El complejo fue edificado sobre la sierra de la Misericordia, una formación geológica de cerros, donde si bien existen pocas áreas verdes, aún persisten algunas áreas selváticas y sobreviven algunas nacientes de arroyos y ríos que son empleados por la población para aprovisionarse de agua potable; sin embargo a lo largo de su recorrido la mayoría de éstos son contaminados. En el área urbanizada del complejo *existen pocas calles y las casas son construidas muy cerca una de las otras, muchas de ellas pared con pared, lo que dificulta el desplazamiento de las personas*<sup>1</sup>.

[...]

### **Líneas de operaciones**

Se identifica que en la Operación “Arcángel” se emplearon seis líneas de operaciones para alcanzar el centro de gravedad, estas fueron: línea de operaciones terrestre, inteligencia, comunicación social, operaciones psicológicas, asuntos civiles y logística.

[...]

Línea de operaciones de asuntos civiles: esta línea de operaciones se incluyó durante el segundo contingente (Operación “Arcángel 2”), para obtener la cooperación y el apoyo de los civiles y para reducir la interferencia que algunos de ellos causaban durante la operación. Estas acciones involucraron las relaciones entre la Fuerza de Pacificación, las autoridades civiles y la población de los complejos del Cerro del Alemán y Penha. *Se buscaba siempre hacer contacto con los líderes comunitarios para conocer los planteos de la comunidad y fortalecer los lazos de cooperación*<sup>2</sup>.

[...]

Los puntos decisivos relacionados con esta línea de operaciones fueron restablecer los servicios básicos de los complejos y obtener el apoyo de la población, demostrando de esta forma que *el Estado entra con otras estructuras: escuela, educación, deporte, infraestructura, agua, cloacas, servicios de recogida de basura y luz por bienestar de la población*<sup>3</sup>.

[...]

El modo de referir la entrevista y al entrevistado al pie de página es el siguiente:

- <sup>1</sup> Entrevista realizada al Coronel Josias Pedrotti da Rosa (Ver información ampliada en el Anexo 5). El Coronel de Caballería del Ejército Brasileño Josías Pedrotti da Rosa se desempeñó como Jefe del Estado Mayor de la Fuerza de Pacificación, en la Operación “Arcángel 3”. La entrevista fue realizada en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, el 24 de septiembre de 2012.

*A modo de cierre:* Como pudimos apreciar en estas páginas, no existe una receta única ni de formas ni de estilos para volcar la información proveniente de entrevistas cualitativas. Actualmente, existen muchos manuales de metodología, pero son prácticamente inexistentes los que explican o ilustran con ejemplos el modo de exponer la información que se recaba a través de este tipo de entrevistas. Por eso, nuestro propósito fue cubrir este vacío del mejor modo que consideramos para brindarles a los estudiantes alguna guía más certera sobre ello, y tomando, con algunas modificaciones y agregados (nuestros), parte de los trabajos realizados por algunos estudiantes a los que hemos orientado oportunamente en los talleres de tesis y TFI en la ESGC, en los últimos 2 o 3 años.



## BIBLIOGRAFÍA CITADA

- › Dei, H. Daniel; *La Tesis. Cómo orientarse en su realización*; 4º edición; Prometeo Libros; Buenos Aires; 2011.
- › Lythgoe, Trent J.; “Simulacro de vuelo para el cerebro: ¿Por qué los oficiales deben saber redactar?”; *Military Review*; enero-febrero 2012; Recuperado de:  
*[http://usacac.army.mil/CAC2/MilitaryReview/Archives/Spanish/MilitaryReview\\_20120229\\_art006SPA.pdf](http://usacac.army.mil/CAC2/MilitaryReview/Archives/Spanish/MilitaryReview_20120229_art006SPA.pdf)*
- › Vieytes, Rut; *Metodología de la Investigación en organizaciones, mercado y sociedad. Epistemología y Técnicas*; Editorial De las Ciencias; Buenos Aires; 2004.





---

Este libro es el resultado de un trabajo colectivo llevado a cabo por parte del equipo de docentes que integramos las cátedras de Metodología, Taller de Trabajo Final Integrador y Taller de Tesis, correspondientes a la Especialización en Estrategia Operacional y Planeamiento Militar Conjunto (Nivel 1) y a la Maestría en Estrategia Militar y Conducción Superior (Nivel 2), de la Escuela Superior de Guerra Conjunta.

Nuestro propósito es poner al alcance de los estudiantes de ambos niveles y carreras un material que pueda servir de orientación para la realización de las exigencias académicas de presentación de los Planes o Proyectos, Trabajos Finales y Tesis.

Esta guía y nuestro acompañamiento buscan precisamente facilitar el logro de la exigencia curricular de elaborar un trabajo académico final, con las orientaciones teóricas y prácticas que sean menester, muchas de las cuales se adelantan en este libro.

Confiamos en que este modesto texto elaborado a modo de guía, sirva para orientar a los estudiantes y que ellos descubran su potencial personal y aprendan a desarrollar capacidades que trascenderán, sin dudas, la realización circunstancial de un documento académico y las exigencias de un curso o asignatura.

