



Facultad del Ejército
Escuela Superior de Guerra
“Tte Grl Luis María Campos”



TRABAJO FINAL INTEGRADOR

**Título: “Empleo del Oficial de Estado Mayor del
arma de Ingenieros al finalizar la Escuela Superior
de Guerra”.**

**Que para acceder al título de Especialista en Conducción Superior de
OOMMTT presenta el Mayor WALTER FERNANDO GRINBERG**

Director de TFI: Mayor RODOLFO AGUSTÍN ARRIAGA

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, de abril de 2022.

Resumen

De acuerdo a la recolección de datos estadísticos podemos determinar que en las últimas cuatro promociones egresadas de la Escuela Superior de Guerra de Ejército “Teniente General LUIS MARÍA CAMPOS” sólo accedieron como Oficial de Estado Mayor un promedio inferior al 40 % del total de cada promoción de oficiales del arma de Ingenieros, siendo los mismos destinados a las diferentes direcciones y departamentos del Estado Mayor General del Ejército a cubrir puestos allí, estableciendo en este sentido una cuestión burocrática – administrativa con prevalencia sobre lo operacional – táctico.

Es menester considerar en tal sentido a lo expuesto anteriormente que el jefe de unidad de ingenieros orgánico de la Gran Unidad de Combate, sin perjuicio de sus funciones y cumpliendo doble rol lo hace como miembro del Estado Mayor Especial¹ en el puesto de Oficial de Ingenieros, con lo cual impacta directamente mientras ejecuta el planeamiento, sobre la conducción, comando y control de su elemento.

Teniendo en cuenta estos aspectos es que el presente trabajo buscará determinar el empleo más eficiente a través de una propuesta de los posibles destinos que a su egreso de la Escuela Superior de Guerra se le asigne para un mejor aprovechamiento del título recientemente adquirido, mediante el desarrollo de tres capítulos que permitan arribar a una serie de conclusiones finales que den cumplimiento a este objetivo.

De esta forma en el primer capítulo, se analizarán las competencias del oficial egresado, buscando identificar las funciones y el empleo más apto, el segundo capítulo se buscará comparar los roles a cubrir del respecto de los Ejércitos de la República de Chile y de la República Federativa del Brasil para establecer diferencias de sus políticas de personal respecto a las del Ejército Argentino y extraer conclusiones que fundamenten el desarrollo del tercer

¹ Estado Mayor Especial: se denomina al órgano asesor que poseen conocimientos particulares en asuntos específicos determinados e íntimamente relacionados con las armas, tropas técnicas y servicios según se establece en el ROD 71- 01 – I Organización y Funcionamiento de los Estados Mayores Tomo I

capítulo, el cual buscará determinar doble rol que cumple el Jefe de Batallón de Ingenieros para determinar su eficiencia de empleo como Oficial de Ingenieros en el Estado Mayor Especial.

Por último se expondrán una serie de conclusiones finales que fundamentaran el empleo más apto del Oficial de Estado Mayor del arma de Ingenieros al egreso de la Escuela Superior de Guerra.

Palabras claves

Oficial de Estado Mayor – Arma de Ingenieros - Perfiles y competencias –
Especialización – Roles –

Índice de contenido

Contenidos	Página
Introducción.	1
Tema.	1
Antecedentes del problema.	1
Justificación del problema.....	1
Formulación del problema.	8
Objetivo general.	8
Objetivos particulares.	8
Metodología a emplear.	9
Capítulo 1.	10
Sección I: Competencias del OEM del arma de ingenieros como oficial de operaciones en una plana mayor de nivel unidad táctica.....	11
Sección II: Competencias del OEM del arma de ingenieros como Segundo Jefe de Unidad y como oficial de Ingenieros de la GUC.....	16
Sección III: Conclusiones parciales del capítulo.....	21
Capítulo 2.	23
Sección I: Comparación de los roles a cubrir del OEM del arma de Ingenieros al egreso de la ESG respecto al Ejército de Brasil.....	24
Sección II: Comparación de los roles a cubrir del OEM del arma de Ingenieros al egreso de la ESG respecto al Ejército de Chile.....	27
Sección III: Conclusiones parciales del capítulo.....	30
Capítulo 3.	32
Sección I: Rol del Jefe de Batallón de Ingenieros orgánico de la GUC.....	33
Sección II: Rol del Oficial de Ingenieros como miembro del Estado Mayor Especial de la GUC.....	36
Sección III: Conclusiones parciales del capítulo.....	39
Conclusiones Finales.	41
Referencias.	44
Anexos.	45
Anexo 1 Esquema gráfico – metodológico.	45
Anexo 2 Entrevistas.....	46

Índice de Figuras y Tablas

Figuras	Página
Figura 1: Elementos de las competencias.....	12
Figura 2 : Cadena de Comando del B Ing	34
Figura 3: Arquetipo sistémico soluciones rápidas que fallan.....	36
Figura 4: Planeamiento de Ingenieros.....	37
Figura 5: Proceso de Planificación de Comando del Oficial de Ingenieros y su relación con el Comandante y el Jefe del B Ing.....	39

Tablas	
Tabla 1: Dos versiones rivales de la competencia.....	15

INTRODUCCIÓN

1. TEMA:

“Empleo del Oficial de Estado Mayor del arma de Ingenieros al finalizar la Escuela Superior de Guerra”.

2. PROBLEMA:

a. Antecedentes y justificación del problema:

Habiendo observado algunos datos estadísticos podemos determinar dos cuestiones particulares que quedan al descubierto. La primera es que en las últimas cuatro promociones (promociones 132; 133; 134 y 135 del Colegio Militar de la Nación) sólo accedieron al Curso de Oficial de Estado Mayor, egresando como Oficial de Estado Mayor un promedio inferior al 40 % del total de cada promoción de oficiales del arma de Ingenieros y la segunda, como consecuencia de la primera es, que el jefe de unidad de ingenieros orgánico de la Gran Unidad de Combate, sin perjuicio de sus funciones y cumpliendo doble rol lo hace como miembro del Estado Mayor Especial en el puesto de Oficial de Ingenieros, lo cual impacta directamente con su ausencia, mientras ejecuta el planeamiento, sobre la conducción, comando y control de su elemento debiendo delegarla en la figura del segundo jefe de batallón.

Por otra parte como aspecto importante a señalar, excepto el personal que es nombrado², el resto de los Oficiales de Estado Mayor que finaliza la Escuela Superior de Guerra Conjunta con la especialización en Conducción Superior de Operaciones Militares Terrestres, luego de haber realizado un proceso intelectual durante un período de tres años materializados por el Curso de Asesor de Estado Mayor, Curso de Oficial de Estado Mayor, Curso de Oficial de Estado Mayor Conjunto Nivel I, es destinado a las diferentes direcciones del Estado Mayor General del Ejército a cubrir puestos allí, estableciendo en este sentido una cuestión burocrática – administrativa con prevalencia sobre lo operacional – táctico.

² Nombramiento: Procedimiento administrativo por el cual se designa a un militar en un cargo a todo efecto.

Respecto al tema de investigación seleccionado no existen antecedentes documentados de tesis o trabajos finales integradores del mismo, sin embargo un punto de partida para iniciar la investigación consistió inicialmente en entrevistar al asesor de pases del arma de ingenieros³, abordando el tema central de la política de personal al finalizar la Escuela Superior de Guerra como Oficial de Estado Mayor.

Al respecto siguiendo un hilo conductor, señalo como aspecto clave, la orientación recibida por el Jefe del Estado Mayor General del Ejército durante el año 2019/2020, en donde, de acuerdo a las vacantes de puestos a cubrir, teniendo en cuenta la especialización obtenida al finalizar la Escuela Superior de Guerra Conjunta, el centro de gravedad esté en destinar un tercer oficial jefe⁴ a las unidades tácticas, con un claro objetivo de ser directores de las escuelas de regimientos⁵ que más adelante marca a las claras el Proyecto Educativo Institucional del Ejército.

Sumado a éste último punto, y en concordancia con ello, señalan claramente según datos recabados de los cuadros de organización de las unidades del arma, en la que hace mención que el puesto de oficial de operaciones debe ser desempeñado por un oficial jefe del grado de Mayor con la especialización de OEM. (TC SANDOVAL⁶)

Retomando la problemática analizada respecto al empleo más apto del OEM, en este caso del arma de Ingenieros pero sin detrimento de su especialización existe una investigación de estado mayor, que enfoca el tema desde el punto de vista de la gestión del talento humano por competencias, en el proceso de evaluación del oficial de operaciones de un Estado Mayor de una Gran Unidad de Combate – Gran Unidad de Batalla. Respecto de ello señala que la formación para el oficial de estado mayor se inicia con el proceso del desarrollo del Curso de

³ Asesor de pases del arma de ingenieros: persona que asesora al órgano de personal de Estado Mayor del Ejército sobre los movimientos y rotaciones de los integrantes del arma de ingenieros.

⁴ Oficial Jefe: Oficial con grado de Mayor o Teniente Coronel.

⁵ Escuelas de Regimientos: Procedimiento educativo programado o no programado por el cual se educa y enseña a los subalterno. Es un concepto que abarca un incontable número de acciones educativas.

⁶ El teniente Coronel Ramiro Sandoval se desempeñó como asesor de pases del arma de ingenieros durante el año 2020 y 2021

Básico de Unidad Táctica de modalidad a distancia, y de carácter obligatorio, aprobado éste y posteriormente al mismo, voluntariamente se presenta a cursar al siguiente año en la Escuela Superior de Guerra, el Curso de Asesor de Estado Mayor en su modalidad presencial. Ya en un segundo año, el cursante accede al Curso de Oficial de Estado Mayor, Recursos Materiales, o Recursos de Personal, dependiendo de la especialización a la que se pueda haber accedido al finalizar el año lectivo anterior. Al egreso, el Oficial de Estado Mayor habrá adquirido las capacidades y habilidades para desempeñarse como integrante de un Estado Mayor de una Gran Unidad de Combate o Batalla.

Un aspecto que remarca el Proyecto Curricular de la Escuela Superior de Guerra 2018 es que se encuentran definidos los perfiles de egreso con sus correspondientes competencias, en este caso al posible puesto a cubrir en un Estado Mayor, del cual un oficial jefe a su egreso se encontrará en condiciones actitudinales, profesionales y conceptuales de ser parte, pero teniendo en cuenta como parámetro básico, que los conocimientos adquiridos durante el periodo académico deberán ser madurados a través de la permanencia y experiencia del individuo al momento de desarrollar un rol. (Aballay, 2019, pp. 8; 9; 10)

Actualmente el Ejército Argentino se encuentra en un proceso de reconversión, que busca entre otras finalidades cubrir los roles en los diferentes niveles de la conducción, con aquel personal que demuestre poseer las competencias para desarrollarlos.

En consecuencia de lo antes mencionado en este trabajo, se pueden obtener algunos datos del PEIE 2019-2029 al respecto del mismo abordando dicha problemática en la Apreciación de Situación Educativa en el Ejército Argentino, debilidades. Allí se remarcan algunos aspectos medulares a considerar:

En primer lugar se marca claramente que los estándares educativos modernos establecen que la formación y el perfeccionamiento de las personas que integran una organización, deben estar basados en perfiles y competencias a alcanzar. En nuestro sistema educativo actual, ésta

es una condición inexistente por cuanto no se han determinado aún para cada jerarquía y rol ocupacional. Es importante destacar que sólo en algunos institutos educativos, obligados más que nada por la necesidad de satisfacer las exigencias legales, y realizados desde una perspectiva endogámica, existen perfiles y competencias sin que se haya considerado, para su determinación, las necesidades de la fuerza y su necesaria articulación con un plan de carrera.

En segundo lugar el Sistema Educativo del Ejército posee un diseño que no permite la centralización y articulación de la Educación Operacional y la Capacitación Profesional; además, excluye a la Educación Académica Militar. La doctrina establece como parte del Sistema de Educación en el Ejército al Subsistema de Educación Operacional y al Subsistema de Capacitación Profesional; éste diseño del sistema Educativo no permite la integración y articulación en un mismo nivel de la conducción del proceso educativo, en conclusión, ambos subsistemas se desarrollan y se ejecutan de manera independiente. (Ejército Argentino, 2004, pp. 33; 34; 35 y 36).

Por último, la capacitación profesional está basada fundamentalmente en el desarrollo de los cursos de perfeccionamiento que dictan las Escuelas de las Armas y la ESG. Durante el período que transcurre entre dicha capacitación se evidencia un estancamiento y/o disminución del desarrollo profesional, no estando esta situación en consonancia con las características de integralidad, gradualidad y permanencia de la educación en la Fuerza.

Algunos cursos con el transcurso del tiempo han adquirido un peso específico propio en detrimento de su finalidad específica de perfeccionar al individuo, para constituirse en un mero eslabón que permita progresar en la carrera militar, pero cuyas exigencias, tanto en contenidos como en oportunidad, muchas veces no condicen con la situación, realidad y expectativas de los educandos.

La tradición de alcanzar el título de Oficial de Estado Mayor (OEM), ya desde la creación de la Escuela Superior de Guerra, como la principal manera de alcanzar una

proyección profesional de los oficiales en el Ejército, incide negativamente en aquellos que no logran esta titulación. Se agudiza la problemática, al considerar que la capacitación universitaria (Especialista en Recursos Materiales/Humanos) que alcanzan estos oficiales, no les permite acceder a los puestos para los cuales, teóricamente, se hallan mejor preparados que sus pares, titulados como OEM. Esta paradoja, reñida con el sentido común, es producto de una cultura organizacional que privilegia al OEM por sobre el resto y que debería ser progresivamente revertida, generando motivación profesional para elegir voluntariamente algunas especialidades. En síntesis, se capacita a personal que luego no desempeñará puestos vinculados y no se capacitan a otros que sí los ocuparán, esto se reduce a un continuum⁷, de frustraciones y gastos de recursos en forma inadecuada.

Finalmente, es importante destacar otros desvíos que inciden en el proceso de enseñanza-aprendizaje: la pérdida de autonomía en la mayoría de los puestos jerárquicos y la asignación de puestos y cargos por antigüedad y no por idoneidad, provocando, además del estancamiento en la promoción de roles y la consecuente falta de motivación del personal para incrementar su capacitación profesional, la falta de eficiencia en el funcionamiento de los organismos de la Fuerza. (PEIE, 2019, pp. 8; 9; 12; 13).

Como otro antecedente podemos citar al Proyecto Curricular del Ciclo de Formación del Oficial de Estado Mayor, donde marca claramente su centro de gravedad en el perfil, finalidad y alcance del ciclo y proceso de formación en la ESG. En el mismo se señala que la finalidad central es la de formar al Oficial Jefe como miembro de un Estado Mayor, capacitado para el desarrollo de funciones especializadas de su competencia en Unidades, Comandos de Grandes Unidades de Combate, Grandes Unidades de Batalla, Institutos y Elementos del mismo nivel, y simultáneamente para el ejercicio de la conducción Táctica Específica y Estrategia

⁷ Es un concepto utilizado en todas las ramas del saber, que explica cómo varía un determinado proceso científico, social o psicológico a través de una transición progresiva en un espacio de tiempo determinado

Operacional, integradas en la Acción Militar Conjunta y en el marco de la Estrategia, Militar y Nacional.

Consolidar los valores permanentes sustentados por el Ejército Argentino en cuanto hombre argentino militar y afianzar la personalidad del Oficial Jefe en cuanto a su condición de Oficial de Estado Mayor, aspectos a evidenciar tanto en el servicio de estado mayor, como en el ejercicio del comando que corresponda.

En cuanto al alcance, y en consecuencia al título de posgrado obtenido de Especialización en Conducción Superior de Organizaciones Militares Terrestres, consideramos la de ocupar puestos en Planas Mayores en Unidades de las Armas, Estados Mayores de los Comandos de Grandes Unidades de Combate y Grandes Unidades de Batalla, Institutos y Elementos del mismo nivel, y eventualmente en otras organizaciones complejas de naturaleza específica, conjunta, conjunta combinada y combinada, para el desarrollo de funciones especializadas relacionadas básicamente entre otras con la conducción táctica y estratégica. (Proyecto Curricular del Ciclo de Formación del Oficial de Estado Mayor, 2019; pp. 4; 5; 6).

Respecto a la sección de personal, el reclutamiento y la selección son dos fases de un mismo proceso, donde el primero es la consecución de recursos humanos para la organización, mientras que el reclutamiento tiene como objetivo específico suministrar la materia prima para la selección, es decir el postulante a un cargo o rol. El objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más aptos para satisfacer las necesidades de la organización.

Elegir entre los candidatos reclutados a los más adecuados para ocupar los cargos existentes en una organización militar, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal, buscando solucionar dos problemas, en primer lugar la adecuación del hombre al cargo y eficiencia del hombre en el cargo, el segundo el criterio de selección se fundamenta en los datos e información que se posean respecto del cargo o rol. El proceso selectivo debe proporcionar no solo un diagnóstico, sino también un pronóstico de la capacidad

de las personas para aprender a realizar una tarea como en la ejecución de ella, una vez aprendida. La selección se configura básicamente como un proceso de comparación y decisión, puesto que, de un lado está el análisis y las especificaciones del cargo, y del otro, los candidatos profundamente diferenciados entre sí.

En cuanto a la selección como proceso propiamente entendido, debe mirarse justamente como un proceso de comparación entre dos variables: las exigencias del cargo y las características de los OEM propuestos. La primera variable la suministra el análisis y descripción del cargo y la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección. La comparación es típicamente una función de staff tarea encomendada a la asesoría de países, en este caso del arma de Ingenieros. A través de la comparación, el organismo de selección (staff) presenta ante el organismo solicitante los candidatos aprobados en la selección. La decisión de escoger, aceptar o rechazar es facultad del organismo solicitante o de su inmediato superior.

Teniendo en cuenta la selección como un proceso de decisión el organismo de selección no puede imponer al organismo solicitante que acepte los candidatos aprobados durante el proceso de comparación. Como proceso de decisión, la selección de personal implica tres modelos de comportamiento:

Modelo de colocación: hay solo un candidato para una vacante que debe ser cubierta por él. El candidato presentado debe ser admitido sin objeción alguna.

Modelo de selección: en donde hay varios candidatos para cubrir una vacante. Pueden ocurrir dos alternativas: aceptación o rechazo. Si se rechaza sale del proceso.

Modelo de clasificación: aquí hay varios candidatos que pueden aspirar a cubrir varias vacantes. Las características de cada candidato se comparan con los requisitos que el cargo exige. Ocurren dos alternativas: el candidato puede ser aceptado o rechazado. Si es rechazado

entra a concursar en los otros cargos vacantes hasta que estos se agoten. (Chiavenato, 1999, pp. 21; 22)

Luego de haber marcado estos aspectos centrales y medulares donde debe desarrollar su práctica profesional al finalizar la ESGC, y en particular el OEM del arma de Ingenieros, debemos tener en cuenta que señala la doctrina respecto de éste tema abordado en cuanto a la participación del mismo dentro de un Estado Mayor Especial en el Proceso de Planificación de Comando de nivel GUC y superiores.

El oficial de ingenieros, como integrante del estado mayor especial del comando del nivel que se considere ejecutará el planeamiento del empleo de personal y medios de ingenieros con responsabilidad primaria, aquí marca sin lugar a dudas que ello debe ser simultáneo y concurrente al planeamiento en la unidad táctica de ingenieros. (Ejército Argentino, 2012, pp. 63; 64).

a. Formulación del problema.

¿Cuál es el rol más apto que debe cubrir el OEM del arma de Ingenieros al egreso de la ESG?

b. Objetivos

a. Objetivo general.

Determinar el empleo más apto del OEM del arma de Ingenieros al egreso de la ESG.

b. Objetivos particulares

1) Objetivo particular número 1.

Analizar las competencias del Oficial de Estado Mayor egresado de la Escuela Superior de Guerra para ejecutar funciones en los posibles puestos a cubrir como oficial de operaciones en una plana mayor, segundo jefe de unidad, oficial de ingenieros de la GUC.

2) Objetivo particular número 2.

Comparar los roles a cubrir del Oficial de Estado Mayor del arma de Ingenieros al egreso de la Escuela Superior de Guerra del Ejército de la República de Chile y de la República Federativa del Brasil para establecer diferencias de sus políticas de personal con las del Ejército Argentino.

3) Objetivo particular número 3.

Analizar el doble rol que cumple el Jefe de Batallón de Ingenieros orgánico de la Gran Unidad de Combate para determinar su eficiencia de empleo como Oficial de Ingenieros en el Estado Mayor Especial.

c. Metodología a emplear

a. Explicación del método.

Método deductivo.

b. Diseño de la investigación.

Diseño de tipo explicativo.

c. Técnicas de validación.

Las técnicas de validación a emplear en la presente investigación serán el análisis bibliográfico, documental, lógico y entrevistas.

CAPÍTULO I

Competencias adquiridas del Oficial de Estado Mayor del arma de Ingenieros egresado de la Escuela Superior de Guerra en los posibles puestos a cubrir en una Gran Unidad de Combate

La educación durante la paz representa la mayor inversión de las Fuerzas Armadas en relación al recurso más importante que posee, sus hombres.

En esa dirección debe asumirse que la educación por competencias otorga a quien la recibe la capacidad de realizar tareas eficaces y eficientes, siendo resultante de la misma la relación desempeño y calidad derivada de tan trascendente función como la defensa de nuestros intereses vitales mediante el empleo efectivo de las fuerzas. Por lo tanto el éxito de ella, iluminados por los objetivos fijados por el Estado Nacional será una consecuencia de la actuación de sus miembros en forma individual y colectiva. Pero ello no será posible si el individuo no está bien educado, por lo cual resulta trascendente la educación como proveedora de las herramientas que le permitan obtener y desarrollar habilidades intelectuales y aptitudes que permitan identificar lógicamente los problemas, establecer parámetros de decisión y adoptar resoluciones.

El presente capítulo analizará los diferentes perfiles y competencias en los posibles roles a ocupar por el futuro OEM del arma de Ingenieros inmerso en el sistema de armas GUC. Si bien aún no se encuentran establecidas doctrinariamente por la Fuerza aquellos perfiles y competencias por cada uno de los roles a ocupar en los diferentes puestos, iremos utilizando como parámetro, las establecidas en los proyectos curriculares de los diferentes cursos de formación de la Dirección de Educación Operacional y la Escuela Superior de Guerra.

Finalmente en las conclusiones se buscará determinar las competencias y aptitudes con las que cuenta el OEM del arma de Ingenieros egresado de la ESG, con la intención de mensurar si se encuentra en capacidad de poder desarrollar los mismos, y determinar el mejor

aprovechamiento de la especialización en Conducción Superior de Operaciones Militares Terrestres recientemente adquirida, más allá de que la decisión de ocuparlo o no al puesto, requiera de alguna política de personal particular respecto a lo señalado.

SECCIÓN I

Competencias del Oficial de Estado Mayor del arma de ingenieros como oficial de operaciones en una plana mayor de nivel unidad táctica

Para determinar cuáles son las competencias que el Oficial de Estado Mayor debe poseer para ocupar determinado puesto o rol, es necesario en primer lugar poder definir que entendemos por competencias.

El punto de partida de dicho análisis radica en definir inicialmente un perfil concreto del profesional militar, el cual se enmarca mediante un grupo articulado de competencias a las que podemos definir como saberes integrados mediante un proceso que permiten alcanzar estándares definidos por el desempeño de funciones o cargos, determinándose con un criterio claro y preciso que define lo que se debe hacer y cuan bien debe hacerse. En conclusión, se estructuran como una construcción de conductas observables o indicadores de dominio de cada una de las competencias definidas. En concreto posee competencias quien dispone de conocimientos, destrezas y aptitudes necesarias para ejercer una profesión, estando en capacidad de resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, además de colaborar en su entorno y organización del trabajo (Bunk, 1994, pp. 8; 9; 10; 11; 12; 13; 14).

Respecto de dicha concepción educativa como lo son las competencias, busca desarrollar en el individuo capacidades complejas que le permitan pensar y actuar en los diferentes ámbitos de intervención. Por ello es importante entender que si hablamos de competencias claramente intervienen la dimensión cognitiva (saber), la dimensión física o procedimental (saber hacer), la dimensión ético- espiritual o actitudinal (saber ser) y la dimensión social comunicativa (saber estar en un contexto de la situación). (Figura 1)

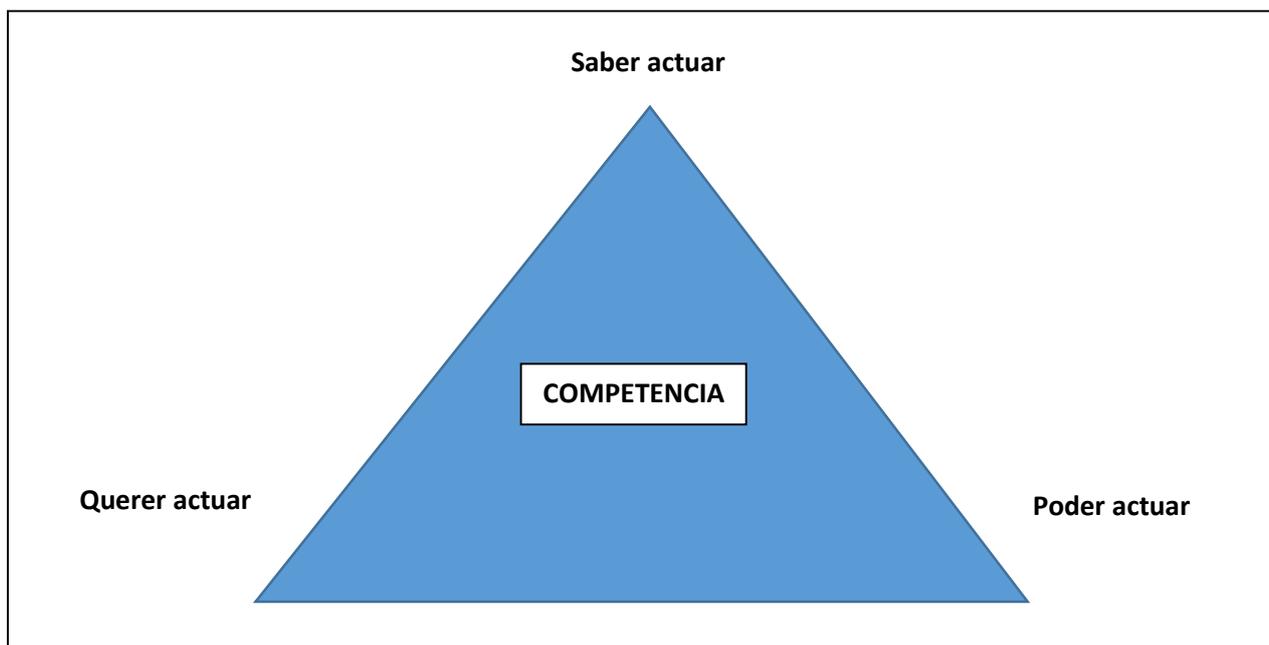


Figura 1: Elementos de las competencias

(Fuente: PROSEL CONSULTORES / GUY LE BOTERF)

Abordando el tema central de este capítulo el objetivo principal del enfoque por competencias no es otro que el de optimizar la administración de los recursos humanos de manera integral y efectiva. Refiriéndonos puntalmente a las competencias del OEM del arma de ingenieros como oficial de operaciones en una plana mayor de unidad táctica y apoyándonos en el Proyecto Curricular del Curso Básico de Plana Mayor de la Escuela de Ingenieros, podemos determinar las siguientes competencias.

- 1.1 Participar del planeamiento de la Unidad/Subunidad Independiente como Oficial de operaciones de la Plana Mayor, mediante las siguientes capacidades:
- a. Supervisar las tareas preparatorias para el funcionamiento del grupo operaciones (instalaciones, enlaces de comunicaciones, cartografía y otros).
 - c. Obtener la información preliminar de su área para iniciar el planeamiento (Exposiciones preliminares).
 - c. Participar del análisis de la misión en apoyo al Jefe de Unidad.
 - d. Desarrollar el análisis de la situación (formulación de FFFD)

- e. Formular MMAA y participar de la confrontación en la Plana Mayor.
- f. Efectuar la proposición al Jefe de Unidad.
- g. Asistir en la resolución al Jefe de Unidad.
- h. Elaborar la orden de operaciones del J Un y otros planes.
- i. Supervisar el desarrollo de la operación en proporción al grado de autoridad delegado (supervisar el SCP, el funcionamiento del COT).
- j. Formular apreciaciones continuas durante la fase EJECUCIÓN (PPA).

1.2 Conducir el Área de operaciones de la Plana Mayor en Guarnición, mediante las siguientes capacidades:

- a. Obtener información sobre aspectos doctrinarios y normativos de reciente publicación.
- b. Organizar el Grupo Operaciones en los pelotones Organización, Educación e Instrucción y Operaciones y Planes (PON del Grupo Operaciones)
- c. Confeccionar la orden de Organización (Cuadro de Organización y Organización para el Combate – PON de la Unidad).
- d. Preparar los Documentos de Educación (PEU, Tablas de Educación, Ejercicios y PON de la Unidad).
- e. Elaboración de la parte correspondiente del Plan Táctico, Plan de Recuperación de Instalaciones, Plan del Sistema de Seguridad.
- f. Supervisar en Guarnición los aspectos propios de su campo.

Desde el punto de vista del Curso Básico de Unidad Táctica impartido por la Escuela Superior de Guerra, el mismo busca en primer término capacitar al oficial subalterno en la conducción de la unidad dentro del sistema de armas combinadas (SAC), y en segundo término

nivelar conocimientos para acceder a estudios superiores, con la finalidad de adquirir las competencias genéricas para acrecentar su capacidad de análisis, pensamiento reflexivo, concentración y exactitud en sus tareas para asumir nuevos roles y funciones de acuerdo a su jerarquía.

Por otro lado sin nos referimos a las competencias específicas podemos destacar como las más trascendentes las siguientes:

1. Conocer las organizaciones del nivel táctico inferior, capacidades, limitaciones y características que le permitan hacer un correcto empleo de las mismas en las diferentes operaciones tácticas.
2. Dominar el marco teórico del nivel táctico inferior, en el ámbito de las operaciones militares, donde se requiere el empleo de técnicas y procedimientos particulares de conducción para su planeamiento.
3. Resolver, como responsable de las organizaciones específicas del nivel táctico inferior, un problema militar operativo determinado aplicando una metodología propia para la toma de decisiones.
4. Aprender situaciones tácticas, de apoyo de combate, de fuego y logístico en el marco del nivel táctico inferior para lo que se requiere conocer el empleo, capacidades y limitaciones de estas organizaciones.
5. Asesorar, en todos los campos de la conducción, como integrante de una Plana Mayor, para lo que se demanda dominar el funcionamiento y los procedimientos de servicio de estado mayor.
6. Conocer las características principales, equipamiento y materiales de las armas que componen el SAC para poder emplearlos correctamente de acuerdo a la situación particular existente.

Establecidas claramente las competencias determinadas en los proyectos curriculares antes mencionados, podemos esbozar inicialmente que habiendo finalizado dichos cursos, el oficial posee los perfiles y competencias genéricas y específicas para poder desarrollar sin inconvenientes el rol de oficial de operaciones en una plana mayor de nivel unidad táctica. Ahora bien en este dilema de haber o no alcanzado las competencias necesarias para cumplir un rol de combate específico, es que existen dos versiones que rivalizan o se contraponen en tal sentido. Una de ellas es la forma interna o académica de las competencias, construida en torno de la idea del dominio de la disciplina por parte del cursante, y por contrapartida la concepción operacional de la competencia, que reproduce esencialmente el desempeño.

El siguiente cuadro muestra ambas visiones rivales referidas a las competencias donde se establecen la polaridad que representan. (Tabla 1)

	<i>Competencia operacional</i>	<i>Competencia académica</i>
1. Epistemología	Saber como	Saber que
2. Situaciones	Definidas pragmáticamente	Definidas por el campo intelectual
3. Foco	Resultados	Proposiciones
4. Transferibilidad	Meta operaciones	Meta cognición
5. Aprendizaje	experiencial	Proposicional
6. Comunicación	Estratégica	Disciplinaria
7. Evaluación	Económica	De verdad
8. Orientación hacia los valores	De supervivencia económica	De la disciplina
9. Condiciones límites	Normas organizativas	Norma intelectual
10. Crítica	Para la mejor eficacia práctica	Para la mejor comprensión cognitiva

Tabla 1: Dos versiones rivales de la competencia

(Fuente: LOS LÍMITES DE LA COMETENCIA / RONALD BARNETT)

Concluyendo lo expresado en el párrafo anterior entendemos que habiendo aprobado dichos cursos dictados por la DEOP y la Escuela Superior de Guerra para llevar adelante tareas como oficial de operaciones de una unidad táctica del arma, se ha generado poder alcanzar los perfiles y competencias necesarias para ocupar dicho rol, siendo prioridad en el Sistema Educativo del Ejército como la marca a través del nuevo diseño y características establecidos en el anexo 1 del PEIE.

SECCIÓN II

Competencias del Oficial de Estado Mayor del arma de ingenieros como Segundo Jefe de Unidad y como oficial de Ingenieros de la Gran Unidad de Combate

En principio si bien aún no se encuentran establecidas doctrinariamente las competencias en cada uno de los roles de combate de nuestro Ejército Argentino, un punto de partida para dicho análisis será el de establecer determinados perfiles claramente definidos en los diferentes cursos de la ESG. En este sentido si bien las competencias determinadas en la Investigación de Estado Mayor respecto a la gestión del talento humano por competencias en el proceso de evaluación del Oficial de Operaciones de un EM GUC-GUB no se encuentran en relación con el puesto, aplican de igual manera para el cargo de segundo jefe de unidad y oficial de Ingenieros del Estado Mayor Especial de la GUC.

En cuanto a estas competencias podemos enmarcar dentro de las genéricas a las siguientes:

1. Competencias actitudinales

1.1 Tolerancia a las presiones: capacidad para llevar a cabo distintos trabajos de estado mayor, actuando eficazmente inclusive en situaciones generadores de estrés o que influyan en desarrollo normal de la actividad.

1.2 Capacidad de anticipación: implica disponer de visión de futuro, capacidad de análisis, adelantarse cognitivamente a los posibles modos de acción. Es la capacidad que el

OEM debe poseer para predecir posibles escenarios, ante un problema militar operativo o administrativo, a partir de la simple observación, relevamiento y la sistematización de distintos indicios.

1.3 Autosuperación: esfuerzo constante en la búsqueda de superación personal como profesional, buscando perfeccionar las propias habilidades a través del deseo permanente de investigación. Para esto será necesario estar consustanciado con el rol e importancia que este representa en la conformación de un estado mayor.

1.4 Juicio crítico: proceso reflexivo mediante el cual el OEM revisa estructuras e introduce preguntas que pongan a prueba las afirmaciones y creencias durante la concepción de un plan, como así también disidencias entre diferentes puntos de vistas. Implica poseer el juicio autorregulado y con propósito que conduzca a la interpretación, el análisis y la evaluación para la toma de decisiones.

2. Competencias aptitudinales

2.1 Aptitud física y hábitos saludables: suma de todas las cualidades motrices que repercuten sobre el rendimiento. Es importante destacar que de la condición física dependerá el tener una mayor habilidad para llevar a cabo trabajos diarios de manera eficiente y con amplia capacidad de razonamiento como de pensamientos.

2.2 Apertura al aprendizaje-trabajo en equipo (Multidisciplinario e interdisciplinario)

2.3 Inquietud por investigar: se verá reflejada en la capacidad para buscar información, para comprender la concatenación de datos que permitan dar una posible solución, detectar indicios y poder evaluar conclusiones que permitan arribar a una solución apta, factible y aceptable del problema militar operativo o administrativo. Todo esto llevará implícito el conocer y utilizar las herramientas metodológicas adecuadas que permitan dar respuestas como por ejemplo: investigaciones de estado mayor, estudios de estado mayor, etc.

3. Procedimentales

3.1 Conocimiento y manejo de un segundo idioma: habilidad para comunicarse eficazmente en cualquier situación que requiera del empleo de una segunda lengua, preferentemente inglés, que facilite el planeamiento y coordinaciones de carácter combinado. Implica el manejo del vocabulario técnico propio del ámbito profesional.

3.2 Empleo de medios informáticos: capacidad para poder trasladar un ejercicio del calco a la simulación, y la necesaria vinculación que éste deba tener para con el sistema de comando y control (SITEA). Por todo lo expuesto es que el Oficial de Estado Mayor debe conocer la herramienta informática que dispone el Ejército Argentino para la conducción, comando y control de todos los niveles, no siendo ajeno a éstos un estado mayor de una Gran Unidad de Combate – Gran Unidad de Batalla. A través del medio informático (simulación), le permitirá al oficial poder completar la realidad, quizás no en total complejidad, ya que la voluntad inteligente contrapuesta será la que la dirección del ejercicio necesite representar siendo muy distante a aquella que se genere producto del choque de voluntades, pero necesario para instruir salvando problema logísticos, accidentes geográficos, oportunidad (tiempo y espacio), etc.

3.3 Gestión de la comunicación: capacidad para implementar estrategias que permitan transmitir con firmeza y seguridad conceptos, conductas y valores, resultando convincente y logrando transmitir lo concebido de forma oral, o apoyándose en el uso de medios informáticos. Asimismo, deberá proceder con discreción y reserva frente a información sensible a la que pudiera acceder por el rol que desempeña. (Aballay, 2019, pp. 19; 20; 21)

Analizando las competencias establecidas en los cursos subsiguientes en el marco de la educación superior, establecidas en el PEIE como centro de gravedad en la educación del oficial, materializada por la Escuela Superior de Guerra, dentro de las cuales podemos citar tanto al Curso de Asesor de Estado Mayor, dentro de los cuales se establecen las exigencias con la finalidad última de obtener la capacitación para el desarrollo de funciones especializadas de

su competencia en Comandos de Grandes Unidades de Combate, Institutos y Elementos del mismo nivel, y simultáneamente para el ejercicio de la conducción Táctica Específica.

Posteriormente el Curso de Oficial de Estado Mayor buscará con la finalidad de formar al jefe como miembro de un Estado Mayor, capacitado para el desarrollo de funciones especializadas de su competencia GUB, y simultáneamente para el ejercicio de la conducción Táctica Específica y Estrategia Operacional, integradas en la Acción Militar Conjunta y en el marco de la Estrategia, Militar y Nacional.

Proporcionar subsidiariamente las condiciones para la obtención del título de posgrado correspondiente (Especialización en Conducción Superior de Organizaciones Militares Terrestres), acorde con el nivel del proceso de Educación Superior que realiza.

Retomando aquellas competencias adquiridas durante el CAEM podemos determinar las siguientes:

1. Competencias genéricas:

- a) Capacidad para planear y conducir operaciones en el nivel táctico.
- b) Habilidad para la organización y el funcionamiento de los Estados Mayores, en cada uno de los campos de la conducción.
- c) Habilidad para aplicar los conocimientos del marco teórico del nivel táctico y de sus elementos constitutivos en las operaciones tácticas del componente terrestre.
- d) Desempeñarse con ética en las funciones de conducción y de asesoramiento, como integrante de un Estado Mayor del nivel táctico.

2. Competencias específicas:

- a) Capacidad para diseñar y gestionar organizaciones del nivel táctico.
- b) Capacidad para resolver, como responsable de las organizaciones específicas del nivel táctico, un problema militar operativo determinado.
- c) Habilidad para apreciar situaciones tácticas, de apoyo de combate, de fuego y

logístico en el marco del nivel táctico.

- d) Capacidad para asesorar en todos los campos de la conducción, como integrante de un Estado Mayor del nivel táctico y en una determinada situación específica.
- e) Capacidad para analizar problemas complejos en forma reflexiva y exponiendo sus ideas con independencia de juicio, iniciativa y creatividad.
- f) Capacidad para integrar el conocimiento del pensamiento militar a través de los hechos mundiales más significativos.

En cuanto referido al COEM podemos determinar las siguientes competencias dentro del campo de las Actitudes: evidenciar disposición de ánimo hacia la investigación, la productividad y la extensión del conocimiento, analizando problemas complejos en forma reflexiva y con espíritu abierto al cambio y exponiendo sus ideas con independencia de juicio, iniciativa y creatividad, pero con capacidad para asistir con idoneidad otras decisiones.

En el campo de las Aptitudes, evidenciar idoneidad para ejercer los cargos previstos con capacidad para realizar esfuerzos prolongados razonar con creatividad, lógica matemática, enfoque sistémico y racionalidad fines - medios, asesorando en forma clara y sintética, y aplicando procedimientos complejos con auxilio de medios informáticos para desempeñarse tanto en el ámbito específico, conjunto como combinado.

En el campo de las Habilidades y Destrezas: Formular hipótesis, operativizar fines, y determinar soluciones en un escenario temporal, espacial y hostil que le permitan estar en condiciones óptimas para completar su experiencia en comandos y organismos de la fuerza con la idoneidad propia de un Oficial de Estado Mayor. (Proyecto Curricular del Ciclo de Formación del Oficial de Estado Mayor, 2019; p. 3).

Abordando el tema medular dentro de éste capítulo para determinar si el OEM del arma de Ingenieros posee o no posee las competencias para asumir determinado rol como Segundo Jefe de Unidad u Oficial del Ingenieros de la GUC, los cuales potencialmente debería haber

alcanzado al aprobar dichos cursos mencionados, debemos analizar algunas variables importantes a tener en cuenta al momento de desempeñarse en el rol, como lo son además de conocimiento y la expertise⁸, la experiencia para determinar si ambas convergen al final del camino lo cual permitiría evaluar si dichas competencias fueron alcanzadas y por lo tanto derivar en ocupar tal rol.

Establecida dicha divergencia podemos determinar como primer indicio para tal comprobación la utilización de rúbricas o planilla de control y determinar el porcentaje alcanzado por cada hombre para determinar en principio aquellas competencias necesarias para poder ocupar el rol con la mayor eficacia y eficiencia posible, sin perder de vista que, en materia de lo aquí analizado nos referimos a las ciencias sociales, en donde los puntos de análisis, percepciones y sesgos, poseen una gran influencia en el proceso de selección del personal quizás por sobre la realidad.

En conclusión y relacionado al párrafo anterior, las competencias no sólo son una cuestión técnica del saber hacer, por lo tanto necesita de otros atributos entre los que se cuentan llegar al fondo de la cuestión, el deseo de entregarse a la demanda de la disciplina, entre otras palabras autodisciplina, una firmeza personal para desarrollar y proponer las propias ideas, un compromiso con los propios y una habilidad para poner un sello personal en las cosas. En resumen las competencias también requieren de cualidades éticas, de ser una cierta clase de persona mientras que la técnica, en cambio puede encontrarse presente sin que se cuente con dichas cualidades. La preocupación de la técnica, similar a las competencias procedimentales implica dejar de lado la preocupación por los valores. (Barnett, 2001; p. 238)

SECCIÓN III

Conclusiones parciales del Capítulo I

⁸ Son alternativas válidas en el español, al extranjerismo expertise. Según el diccionario Merriam – Webster se refiere a la habilidad o conocimiento especial o a la habilidad y conocimiento de un experto.

1. Habiendo finalizado y aprobado el Curso Básico de Plana Mayor y el Curso Básico de Unidad Táctica implica haber adquirido las competencias necesarias para desempeñarse como oficial de operaciones en una plana mayor de nivel unidad táctica del arma de Ingenieros, mediante las diferentes dimensiones cognitiva (saber) y la dimensión ético-espiritual o actitudinal (saber ser), mientras que la dimensión social comunicativa (saber estar en un contexto de la situación) la dimensión y física o procedimental (saber hacer) se llevarán adelante mediante el ejercicio y experiencia en el puesto.
2. Teniendo en cuenta el proceso de educación del oficial, el cual se aparta de las actividades operacionales – tácticas durante un período de tres años, para dedicárselos absolutamente a la formación individual técnica - profesional materializada por los diferentes cursos en la ESG implica un conocimiento de la problemática respecto de la táctica inferior, sobrado para darle solución en el rol como oficial de operaciones en el nivel unidad táctica.
3. Al finalizar y aprobar el Curso de Asesor de Estado Mayor no implica haber adquirido las competencias necesarias para desempeñarse como Segundo Jefe de Unidad del arma de Ingenieros, aunque teniendo en cuenta que además de la jerarquía de oficial jefe, posee la experiencia de conocer capacidades y limitaciones para poder conducir desde su rol el elemento táctico, sin embargo dicho curso no abarca el ejercicio del comando sino justamente busca formar un asesor dentro de un Estado Mayor.
4. Es sumamente importante señalar que para desempeñar el rol de Oficial de Ingenieros de la GUC, durante el proceso completo de educación y selección, al cual incluimos CBUT, CAEM y COEM, dicho oficial ha adquirido las competencias necesarias en los diferentes campos, pudiendo analizar y abordar los problemas complejos y darle soluciones a los problemas militares operativos presentes y futuros, ya que en ese sentido posee los conocimientos, aunque aún carece de la práctica profesional, la cual debe realizarse ocupando dicho rol.

CAPÍTULO II

Comparación de los roles a cubrir del Oficial de Estado Mayor del arma de Ingenieros al egreso respecto de los ejércitos de la República Federativa del Brasil y de la República de Chile a diferencia del Ejército Argentino

Es fundamental romper con ciertos paradigmas preestablecidos en donde se determinan ya sea a causa de sesgos o de análisis sin profundidad respecto a la temática central, poder dirimir puntualmente cual es el puesto más eficaz y eficiente a ocupar por el OEM del arma de Ingenieros, aprovechando la especialización en Conducción Superior de Operaciones Militares Terrestres recientemente adquirida al egreso de la Escuela Superior de Guerra.

Para iniciar dicho capítulo en donde se desarrollarán comparaciones respecto de la política de personal y los posibles destinos para el mejor aprovechamiento de la especialización de posgrado recibida durante este proceso al finalizar la Escuela Superior de Guerra de cada país respectivo, debemos establecer el análisis teniendo en cuenta varias aristas divergentes de cada uno de los ejércitos.

En tal sentido podemos señalar algunos aspectos importantes tales como la cantidad de recursos humanos, las prioridades respecto de dicho recurso basada en datos claros respecto de los cuadros de organización de cada una de las fuerzas, lo que decanta en los posibles puestos a ocupar en dicha organización, la jerarquía en la que se encuentran los futuros OEM de cada país también como factor para resaltar, ya que implica por su propio peso específico donde va a decantar sus roles de combate posibles al egreso con su correspondiente especialización.

Un dato a marcar claramente, es que no se busca en esta investigación determinar los cuadros de organización de los diferentes ejércitos de los países amigos sino simplemente poder realizar una comparación de nuestra política de personal respecto de ellos, que nos permita obtener algunas conclusiones para determinar el mejor aprovechamiento de nuestros recursos humanos mediante una analogía con otros ejércitos.

SECCIÓN I

Comparación de los roles a cubrir del Oficial de Estado Mayor del arma de Ingenieros al egreso de la Escuela Superior de Guerra respecto al Ejército de la República Federativa del Brasil

La administración de los recursos humanos consiste en organizar y emplear dicho recurso con el objeto de lograr la máxima eficiencia mediante la correcta utilización de las cualidades y habilidades de los individuos. En ese sentido es necesario tener en cuenta algunos principios que rigen para dicha tarea. En primer lugar la adecuación en donde se procura designar al individuo clasificado por sus competencias para el puesto o cargo a ocupar. En segundo lugar mediante la motivación procurando lograr que el individuo se sienta satisfecho con su tarea para la cual se ha formado y tienda a alcanzar su mayor eficiencia. Y por último la capacitación, la cual se logrará mediante el aprovechamiento de toda circunstancia que tienda al mejoramiento del individuo, tales como, la aplicación práctica del plan de carrera, la asignación progresiva de los cargos, de manera de ver reflejado en dichos pasos, un avance progresivo hacia la culminación de su objetivo profesional.

La utilización eficaz de los recursos humanos dependerá, en gran parte de los principios antes mencionados sin perder de vista que indistintamente además de los perfiles y competencias adquiridas, cada individuo constituirá un ser diferente, que reaccionará en forma distinta ante la aplicación de una determinada situación. (Ejército Argentino, 2004, p. 52).

Para poder iniciar dicho análisis respecto a la política de personal en el Ejército de Brasil el punto de partida consistió en entrevistar al Teniente Coronel RENATO BIONE quien actualmente se desempeña como cursante del Curso de Oficial de Estado Mayor de la Escuela Superior de Guerra en la República Argentina.

Al respecto de esto señala que la Escuela de Comando y Estado Mayor es una institución de enseñanza del Ejército Brasileño, con la misión de preparar oficiales superiores para el

ejercicio de funciones de Estado Mayor, mando, jefatura, dirección y asesoramiento. Además, coopera con los órganos de dirección general y sectorial en el desarrollo de la doctrina para la preparación y el empleo de la Fuerza Terrestre. La Escuela adopta diversos programas y planes de disciplinas correspondientes a los cursos ofrecidos, utilizando la enseñanza por competencias.

Para iniciar el ingreso a dicho instituto de enseñanza superior es condición necesaria la aprobación de curso de admisión en la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército, para luego pasar a cursar el proceso selectivo para los Curso de Asesor de Estado Mayor (CAEM), el cual se ejecuta en tres subprocesos: la inscripción, la selección institucional y la selección intelectual.

Respecto a la analogía con la educación superior del Ejército Argentino el cual se realiza mediante un proceso de tres años de formación en la ESG donde se materializa mediante el Curso de Asesor de Estado Mayor, Curso de Oficial de Estado Mayor y Curso de Estado Mayor Conjunto Nivel 1, es necesario destacar una característica distintiva respecto del Ejército Brasileiro. En primer lugar asisten a dicha capacitación superior en los grados de Mayor y Teniente Coronel, por lo tanto marca una clara diferencia en los puestos a ocupar posteriormente al egreso de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército. Retomando las características de su formación superior en Brasil antecediendo el curso de Estado Mayor, todos los militares en el último año de capitán realizan de forma remota por un año el Curso de Especialización en Bases Geo-Históricas para formulación estratégica.

La aprobación en dicho curso habilita al militar para rendir examen intelectual interno anual para el ingreso en la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército, en la cual existe la oportunidad de hacer el examen por cuatro veces.

Una vez que se logre el éxito en el concurso, el ahora alumno realiza por dos años el Curso de Comando y Estado Mayor, donde son abordados temas relativos al empleo táctico

nivel Gran Unidad de Batalla, Gran Unidad de Combate, Componente Terrestre del Teatro de Operaciones y Teatro de Operaciones. Paralelamente se abordan temáticas referidos a política, geopolítica y estrategia. Al fin del segundo año del curso, este aborda Operaciones Conjuntas, involucrando militares de las demás Fuerzas Armadas.

En cuanto a la finalidad de dicho curso como Oficial de Estado Mayor habilitan al futuro egresado al comando de GUB, GUC y CTTO, además de prepararlo para ejercer funciones de Estado Mayor en esos grandes comandos, mientras que la habilitación para el comando de unidades de combate ocurre durante el perfeccionamiento de capitanes (EsAO).

Respecto algún tipo de reglamentación, en donde se definan los parámetros a tener en cuenta al momento de designar los roles de los Mayores egresados como OEM en particular del arma de Ingenieros con su correspondiente especialización señala que todas las unidades operativas, de dirección y administrativas poseen un documento llamado Cuadro de Funciones Previstas, donde están discriminadas las habilitaciones necesarias para cada función en las unidades. Así que, cuando se finaliza el Curso de Comando y Estado Mayor de la ECEME, los Mayores y Tenientes Coroneles egresados son designados para ocupar las funciones que exijan esta habilitación, estableciéndose como prioridad el comando de unidades o en puestos de asesoramiento en un estado mayor de nivel GUB o GUC, en este sentido y reunidos los perfiles y competencias establecidas en los programas curriculares, el probable empleo al finalizar dicha capacitación superior, atienden las habilitaciones de oficial, del Cuadro de Oficial de Estado Mayor exigidas en los Cuadros de Funciones Previstas de las unidades del Ejército.

En cuanto a que se establezca prevalencia alguna para que los Oficiales de Estado Mayor del arma de Ingenieros egresados ocupen roles en diferentes elementos administrativos ya sean direcciones o departamentos por sobre los elementos nivel Gran Unidad de Combate o inferiores, luego de haber realizado el curso de formación del arma de Ingenieros de la Academia Militar de las Águilas Negras, si lo marca como una prioridad.

Particularmente en los casos de los Ingenieros, hay grandes comandos y órganos de dirección sectorial que exigen, poseer aprobado curso de Oficial de Estado Mayor, esto señala claramente la necesidad de ocupar dichos cargos y roles luego del egreso de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército.

Como conclusión de lo señalado en los últimos párrafos se debe tener cuenta que el Ejército de Brasil forma sus Oficiales de Estado Mayor en el grado de Mayor y Teniente Coronel, considerando puntualmente a los oficiales del arma de Ingenieros, es pertinente al finalizar su educación superior designarlos a los cargos de comando equivalentes a jefaturas y segunda jefatura de nuestra ejército, mientras que aquellos que no cumplen los roles de comando lo ejecutan en un Estado Mayor de nivel Gran Unidad de Batalla o Gran Unidad de Combate como asesores del Estado Mayor Especial, puntualmente como oficial de Ingenieros, del cual posteriormente ocupará el rol de comando como jefe o segundo jefe en dicha brigada, por otra parte y en este sentido, el rol de oficial de operaciones de nivel unidad táctica son desarrollados durante el Curso de Perfeccionamiento de Capitanes de la Arma de Ingenieros. (Teniente Coronel BIONE, 2021)

SECCIÓN II

Comparación de los roles a cubrir del Oficial de Estado Mayor del arma de Ingenieros al egreso de la Escuela Superior de Guerra respecto al Ejército de la República de Chile

Los diferentes cursos de educación superior dictados por la Academia de Guerra de Chile, se encuentran enmarcados dentro del Curso Regular de Estado Mayor con una duración total de tres años, en el cual se buscará al finalizar dicho proceso de educación, el perfil de egreso como Oficial de Estado Mayor que posee las competencias profesionales para desempeñarse como comandante y asesor en la conducción de unidades en el nivel táctico y operacional, como asimismo en la asesoría en altas direcciones y reparticiones institucionales,

conjunto, combinadas y extra institucionales, incluyendo el ámbito internacional, actuando en coherencia con las competencias para el ejercicio del mando y asesoría de Oficial de Estado Mayor.

Durante el I CREM el oficial alumno deberá evidenciar un desarrollo en las competencias asociadas al área de ejercicio del mando y asesoría en las funciones primarias del mando, para desempeñarse como comandante y/o asesor en las funciones primarias en las etapas de preparación y ejecución de las acciones tácticas fundamentales y complementarias en el nivel táctico.

Una vez finalizado y aprobado dicho curso el II CREM el oficial alumno deberá evidenciar un desarrollo en las competencias asociadas al área de ejercicio del mando y asesoría en las funciones primarias del mando, para desempeñarse como comandante y/o asesor en las funciones primarias en las etapas de preparación y ejecución de una maniobra, en el nivel operacional conjunto.

Aprobado estos dos cursos el III CREM el oficial alumno será capaz de demostrar que posee las competencias para desempeñarse como Asesor en organizaciones institucionales, extra institucionales e internacionales de nivel superior en el nivel conjunto y estratégico. (Academia de Guerra. s.f. *Curso Regular de Estado Mayor*).

Abordando la temática central de dicha comparación respecto de la política de personal del Ejército Argentino respecto al Ejército de Chile al finalizar los cursos y una vez egresado como OEM en capacidad de retomar las actividades operativas en la fuerza, señala el Teniente Coronel ACHONDO quien se desempeña actualmente como profesor invitado en la ESG respecto en cuanto si el proceso de formación se desempeña de igual manera en su país, determina particularmente que la Academia de Guerra del Ejército de Chile considera tres años de formación, es decir, todos los oficiales alumnos deben realizar el primer curso correspondiente al Nivel Táctico, el segundo curso correspondiente al Nivel Operacional y el

tercer curso correspondiente al Nivel Estratégico y Curso Conjunto, todos correspondientes al Curso Regular de Estado Mayor.

Dichos cursos existentes en la Academia de Guerra del Ejército de Chile buscan como fin último formar al futuro OEM egresado, para ejercer el comando, sin embargo, gran parte de las actividades docentes y prácticas se centra en la formación oficiales asesores de Estado Mayor, por lo tanto en gran medida refleja gran similitud con nuestra educación superior en la ESG.

También es necesario remarcar un dato no menor, por el cual a dichos cursos concurren en los grados de Mayor y Teniente Coronel con lo cual marca a las claras que al finalizar dichos cursos, los futuros OEM ocuparán en gran mayoría los puestos de comando en las unidades tácticas.

Respecto a este tema y si existe algún tipo de reglamentación, en donde se definan los parámetros a tener en cuenta al momento de designar los roles existe un programa de fortalecimiento y evaluación de competencias que es aplicable para todo alumno independiente del arma o servicio al cual pertenezca. Este será uno más de los antecedentes a tener en consideración cuando cercano al egreso se determine si es designado para que ejerza el mando o en su efecto cumpla inicialmente tareas de asesoría en un eventual Estado Mayor de nivel GUC.

Los puestos a designar para los OEM del arma de Ingenieros egresados de la Academia de Guerra del Ejército de Chile, si bien no se encuentra establecido aún por doctrina ni a través de documentos anuales que determinen tal posición, sin embargo, es el Comandante en Jefe del Ejército finalmente quien aprueba los mandos de unidades, esto por supuesto después de un trabajo de análisis y estudio, considerando distintos factores y variables que permitan asignar el mando a oficiales que reúnen las condiciones para ejercer el mando ya sea por sus cualidades personales y profesionales. En esta dirección la Academia de Guerra y el Ejército de Chile,

definen el perfil y competencia que debe reunir un oficial mientras cursa sus estudios en la ACAGUE y por supuesto una vez que egresa como Oficial de Estado Mayor.

En cuanto si existe prevalencia alguna para que los OEM del arma de Ingenieros egresados de la Academia de Guerra (ACAGUE) ocupen roles tanto en las unidades tácticas como en un Estado Mayor nivel GUC existe la necesidad de asignar mando en Unidades de Combate o Unidades Fundamentales Independientes, se le asignará el mando al oficial del arma de ingenieros egresado recientemente con el título de OEM. (TC ACHONDO OELCKERS)

Como conclusión del párrafo anterior marca una sensible similitud con el Ejército de Brasil, tanto en la jerarquía en la que concurren a realizar el curso para ser Oficiales de Estado Mayor, como en los puestos a ocupar al finalizar la misma, con una marca preponderancia para hacerlos en el rol de comando de una unidad táctica como jefe o segundo jefe, y en su defecto ocupar el rol dentro del Estado Mayor de las GGUUC o las GGUUB

SECCIÓN III

Conclusiones parciales del Capítulo II

1. Dentro del programa de cursos y carreras tanto el Ejército de la República Federativa del Brasil como el Ejército de la República de Chile forma a sus futuros Oficiales de Estado Mayor del arma de Ingenieros en un proceso de tres años, mientras que el Ejército Argentino lo realiza durante cuatro años materializados por el Curso Básico de Unidad Táctica, Curso de Asesor de Estado Mayor, Curso de Oficial de Estado Mayor, Curso de Oficial de Estado Mayor Conjunto Nivel 1.
2. Para obtener el título de Oficial de Estado Mayor y su correspondiente especialización tanto el Ejército de Brasil como el Ejército de Chile concurren a realizarlo en los grados de Mayor y Teniente Coronel mientras que en nuestro Ejército Argentino dicha formación inicia en la última fracción del grado de Capitán egresando como OEM en el grado de Mayor

3. A consecuencia de lo antes mencionado tanto el Ejército de Brasil como el de Chile respondiendo a las necesidades de personal, los OEM del arma de Ingenieros son destinados al comando de las unidades tácticas como Jefe, Segundo Jefe o al Estado Mayor de una GUC o GUB como asesor en el mismo ya que la finalidad de los cursos dentro de sus correspondientes Escuelas de Guerras es la de formar al OEM en funciones de Comando y Estado Mayor, mientras que lo OEM del arma de Ingenieros de nuestro Ejército Argentino recientemente egresados de la ESG son en un número menor nombrados o cubren roles ante la necesidad de personal en las direcciones dentro del Estado Mayor General del Ejército hasta el momento que son nombrados en las unidades tácticas.
4. Ambos ejércitos extranjeros marcan una clara tendencia de que aquellos OEM del arma de Ingenieros que egresan luego de obtener su posgrado ejecuten su práctica profesional en los elementos de nivel GUC o unidades tácticas mientras que en nuestro Ejército Argentino la tendencia es a cubrir roles en direcciones por sobre los elementos de nivel GUC y unidad táctica, lo que quizás genera la falta de experiencia al momento de ser nombrado además de otros factores tales como el conocimiento en detalle de la forma de trabajo y empleo real a la GUC de la que formará parte y por lo tanto lo mismo ocurrirá con el ambiente geográfico particular en donde operará.

CAPÍTULO III

Doble rol del Jefe de Batallón de Ingenieros orgánico de la Gran Unidad de Combate y su eficiencia como Oficial de Ingenieros dentro del Estado Mayor Especial

Actualmente nuestro país ha marcado una clara línea a través de la Directiva de Política de Defensa Nacional año 2021, donde identifica de manera clara las actuales hipótesis de conflicto y posibles amenazas, en este sentido es necesario poder determinar mediante una línea de pensamiento que aquellos elementos del nivel GUB y GUC serán los primeros elementos a emplear como respuesta regional, por lo tanto es un factor relevante que para ello cuente con el personal más idóneo para dicha tarea de manera de poder realiza el correspondiente análisis de las situaciones y poder darle la mejor solución, la cual se llevará adelante mediante un correcto asesoramiento y asistencia al comandante. Para ello deberán estar sus estados mayores conformados por personal idóneo y altamente capacitado de manera de poder vislumbrar la mejor solución en la complejidad de la situación y poder coadyuvar al cumplimiento de la misión.

Un punto a considerar será la de determinar un equilibrio en este tipo de organizaciones inteligentes a través del diagnóstico, el cual mediante la evaluación de desempeño, diagnóstico de relaciones grupales, grupales y ambiente interno permitirá obtener conclusiones de dicho elemento, sin perder de vista que la realidad organizacional es cambiante lo cual obliga a verificar constantemente la teoría.

Inicialmente el presente capítulo buscará determinar todas aquellas acciones en las que el Jefe del Batallón de Ingenieros debe incidir tanto en el planeamiento como en la ejecución propiamente dicha mediante el comando y control de su unidad táctica, para luego analizar las que debe realizar el Oficial de Ingenieros de la GUC como miembro del EME y finalmente obtener conclusiones claras en la eficiencia de empleo de cada uno de los roles y cuando debe ejecutar ambos al mismo tiempo.

SECCIÓN I

Rol del Jefe de Batallón de Ingenieros orgánico de la Gran Unidad de Combate

El comando de un elemento es fácticamente el ejercicio de la autoridad y responsabilidad legal sobre una organización militar, en este sentido podemos señalar que es una función del grado y cargo que se encuentra prescripta, regulada y limitada taxativamente por las leyes y reglamentos militares. Íntimamente relacionado a éste aspecto el mando y la conducción deberán converger en la misma persona, en consecuencia lograr una armonía entre dichas acciones será fundamental para poder determinar una clara dirección en el comando y conducción de un determinado elemento de nivel táctico.

En esa dirección el Jefe de Batallón será la persona que ejerce el mando, comando y la conducción de su elemento mediante acciones y ordenes, organización del elemento bajo el concepto de organización eficiente, es decir poder cumplir la misión con eficacia y con la menor cantidad de recursos humanos, materiales y tiempo.

Para ello la eficacia del Jefe de Unidad radica en el ejercicio del comando y la conducción para fortalecer los vínculos entre él y su elemento y por supuesto entre la organización en sí misma. Cada situación pondrá a prueba sus aptitudes las cuales serán constantemente observadas por sus subordinados, por lo tanto ésta capacidad es un proceso continuo, permanente, dinámico y mejorable por el estudio, la práctica, el criterio, la experiencia y el sentido común. En conclusión todo lo que haga o deje de hacer el jefe impactará directamente en la eficiencia de sus relaciones con su unidad. (Ejército Argentino, 2001; p. 2).

Respecto de las responsabilidades del Jefe de Unidad será el único responsable. La misma se extenderá a todos los aspectos relativos a la educación e instrucción, operaciones, gobierno y administración de su elemento, en éste sentido su misión principal consistirá en preparar para la guerra al elemento que comande. Al respecto, todos sus esfuerzos estarán orientados hacia este fin teniendo presente que una exigencia desproporcionada, inconducente e inflexible es decir, aquella que no contemple en forma lógica las situaciones que se presenten.

En cuanto a la administración y gobierno serán propias de la acción de gobierno del Jefe de elemento, por cuanto esta acción abarcará el planeamiento, organización, dirección, coordinación y control del empleo de todos los recursos que se dispongan, sean humanos, materiales y financieros, como así también de todo lo relativo al tiempo y facilidades necesarias para el cumplimiento de las distintas tareas y la realización de actividades administrativas, en consecuencia, buscará, con su accionar, el empleo más eficiente de los recursos disponibles. (Ejército Argentino, 2002, pp. 6; 7; 8; 9; 10).

Respecto al organigrama del batallón de Ingenieros Liviano que pertenece a la GUC, el mismo se encuentra comprendido de la siguiente manera. (Figura 2)

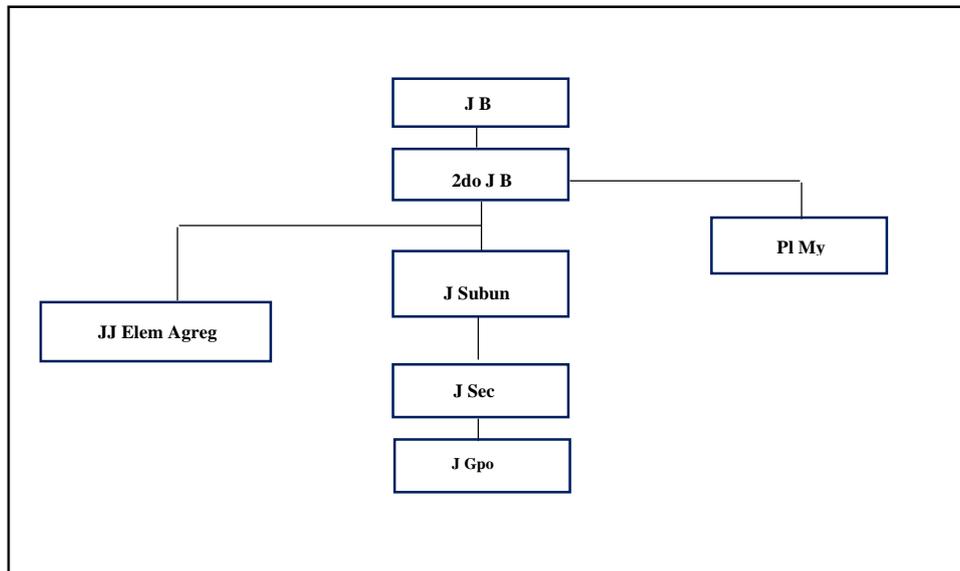


Figura 2: Cadena de Comando del B Ing

(Fuente: ROP 04- 01)

El Jefe de Batallón de Ingenieros como el único responsable, ante su comando superior, es decir su GUC a la cual es orgánico, ejerce su comando a través de un planeamiento detallado, a consecuencia de ello adoptando resoluciones acertadas, impartiendo ordenes claras y realizando una supervisión personal, precisa y oportuna mediante el empleo de los elementos de comando. Por lo tanto dichas tareas requerirán poseer un completo conocimiento sobre las tácticas y procedimientos de los elementos a quienes apoyará y del empleo táctico – técnico de su Batallón, como así también de sus capacidades y limitaciones. En este sentido el Jefe de Batallón se caracterizará por su fuerte motivación para el trabajo, generando a través de ello una estimulación hacia sus subalternos en el hábito del estudio, investigación, la inclinación al trabajo en equipo y la ejecución de exigentes esfuerzos físicos en forma continua, lo que se traducirá en un espíritu de cuerpo particular. Pero para lograr ello, es precisamente la idoneidad, la correcta impartición de ordenes producto de haber realizado un minucioso y detallado análisis del problema dando como resultado de la eficiencia en el planeamiento, la ejecución más óptima evitando un doble esfuerzo de los recursos humanos y materiales de su Unidad. Para ello es clave la presencia del Jefe de Batallón en cada uno de los pasos tanto del planeamiento, la ejecución y del control, ya que la misma generará en sus subalternos una confianza en su superior que se verá plasmada al momento de ejecutar dichas tareas asignadas en cumplimiento de la misión.

Respecto al planeamiento, el mismo se desarrollará de acuerdo al Proceso de Planificación de Comando, establecido doctrinariamente en el reglamento de Organización y Funcionamiento de los Estados Mayores tomos I y II, teniendo en cuenta algunas salvedades particulares en cada uno de los pasos, haciendo hincapié en la importancia de la visualización del problema desde el punto de vista del Jefe de Batallón, capacidades, limitaciones, otros aspectos particulares de la situación actual que se encuentre viviendo en esos momentos en particular, según establece el reglamento de conducción del Batallón de Ingenieros Pesados.

Haciendo alusión a lo antes mencionado y realizando una breve conclusión respecto de los párrafos anteriores, existe una divergencia de roles normalmente desarrollada en el sistema de armas GUC, en donde el Jefe de Batallón de Ingenieros debe desempeñarse al mismo tiempo como Oficial de Ingenieros miembro del EME, con lo cual se visualizan dos cuestiones centrales. En primer lugar la incongruencia de auto impartición de órdenes, no centrando ello puntualmente en su grado o jerarquía, sino que ya que conociendo su Batallón, sus capacidades y limitaciones, es posible de realizar un asesoramiento al comandante con un sesgo particular el cual quizás no sea percibido por dicho miembro del EME pero que responde claramente al modelo racional de toma de decisiones en donde se sustenta en la observación del individuo a través de un enfoque de preferencias en el asesoramiento y toma de decisiones sustentado en criterios y experiencias, en donde éste modelo responde a una racionalidad tradicional en donde medios y fines son claros, pero como crítica particular del modelo podemos marcar que sólo se cumple si los individuos tienen una visión homogénea del problema.

En segundo lugar y considerándolo como factor trascendente, es que para ejecutar dicho planeamiento en forma exacta, que es lo que requiere un Estado Mayor a cada uno de sus integrantes, el Jefe de Unidad debe hacerlo dejando físicamente el puesto por el tiempo que sea necesario, dejando de lado el comando y control de su Batallón. En este sentido podemos relacionar dicho acto con un patrón de comportamiento o arquetipo sistémico denominado soluciones contraproducentes o rápidas que fallan, en donde una solución eficaz en el corto plazo tiene consecuencias de largo plazo imprevistas que requieren más uso de la misma solución, por lo cual el síntoma de advertencia se refleja en que siempre funcionó antes y porque no funcionaría ahora, de esta manera el principio de solución estaría dado en utilizar las soluciones cortoplacistas sólo para ganar tiempo mientras se busca solucionar el problema de fondo antes planteado. (Figura 3)

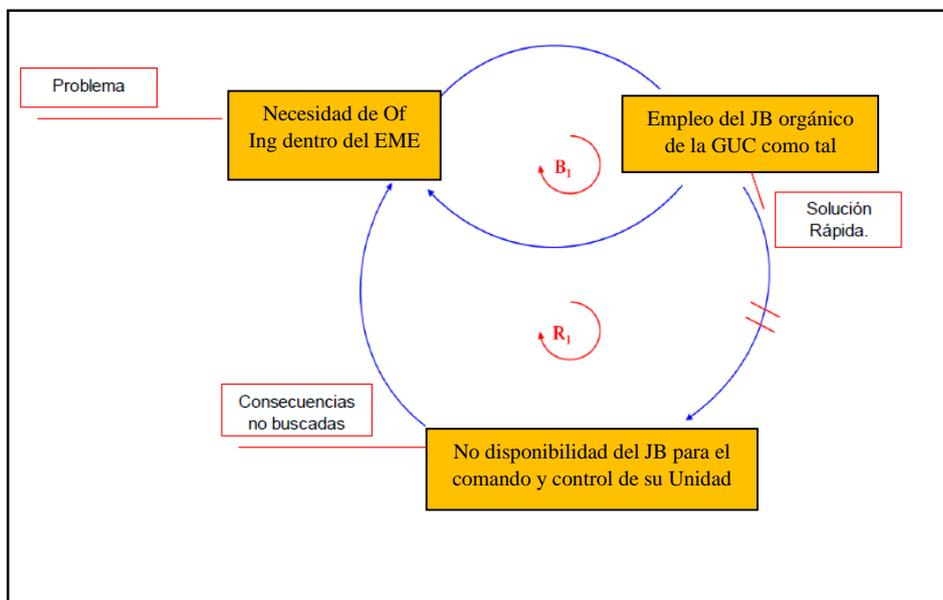


Figura 3: Arquetipo sistémico soluciones rápidas que fallan

(Fuente: Peter Sengue, la Quinta Disciplina)

SECCIÓN II

Rol del Oficial de Ingenieros como miembro del Estado Mayor Especial de la Gran Unidad de Combate

Respecto a un Estado Mayor de una GUB o GUC según define el autor HENRY MINTZBERG en su libro, a las partes de la organización podemos considerarla como la tecnoestructura, la cual sirven a la organización afectando el trabajo ajeno, es decir pudiendo diseñar, planificar o preparar personas sin participar en el flujo operaciones. Particularmente se compone de especialistas o analistas que estudian la adaptación, el cambio de organización en función del entorno, la estabilización de normas o pautas y normas de actividad. Llevado esto al plano de la organización militar y realizando una analogía podemos inferir que sin convertirse en un tecnócrata, el Estado Mayor, y quizás bajando de nivel a la Plana Mayor, buscarán normalizar procedimientos de combate con la finalidad a través de ello de lograr estándares claros y mensurables ante una situación táctica dada. (Mintzberg, 2005, p. 57)

El éxito en la conducción de las operaciones militares depende de la correcta ejecución de las actividades básicas de la conducción, esencialmente de una correcta planificación y la oportuna impartición de órdenes. Para ello es necesario que la cadena de mando tenga una

comunidad de doctrina sumamente flexibles para llevar a cabo las operaciones y un proceso lógico de pensamiento para examinar las posibilidades de actuación en el campo de combate.

Respecto al planeamiento para la ejecución de las distintas tareas específicas de Ingenieros que realicen los oficiales de Ingenieros en los distintos niveles serán tres las situaciones en las cuales se podrán ejecutar previsiones para el empleo de personal y medios del arma, a saber: planeamiento a nivel GUC y superiores, planeamiento específico de Ingenieros y por último elementos de Ingenieros de nivel subunidad con relación de comando o funcional con un elemento de maniobra. En esta dirección las actividades de planeamiento para la ejecución de las tareas de Ingenieros se realizarán en: Comandos GUC y superiores, Elementos de Ingenieros de nivel unidad y agrupación; y en menor medida subunidades de ingenieros independientes de distinto tipo que disponen de plana mayor y elementos de Ingenieros, que no disponen de plana mayor, de nivel subunidad e inferiores y elementos de ingenieros afectados a un elemento de maniobra, en una relación de comando o funcional.

Los dos primeros guiarán su planeamiento en base al Proceso de Planificación de Comando (PPC), mientras que los restantes lo harán en base al Proceder de Jefe de Tropas (PJT). (Figura 4)

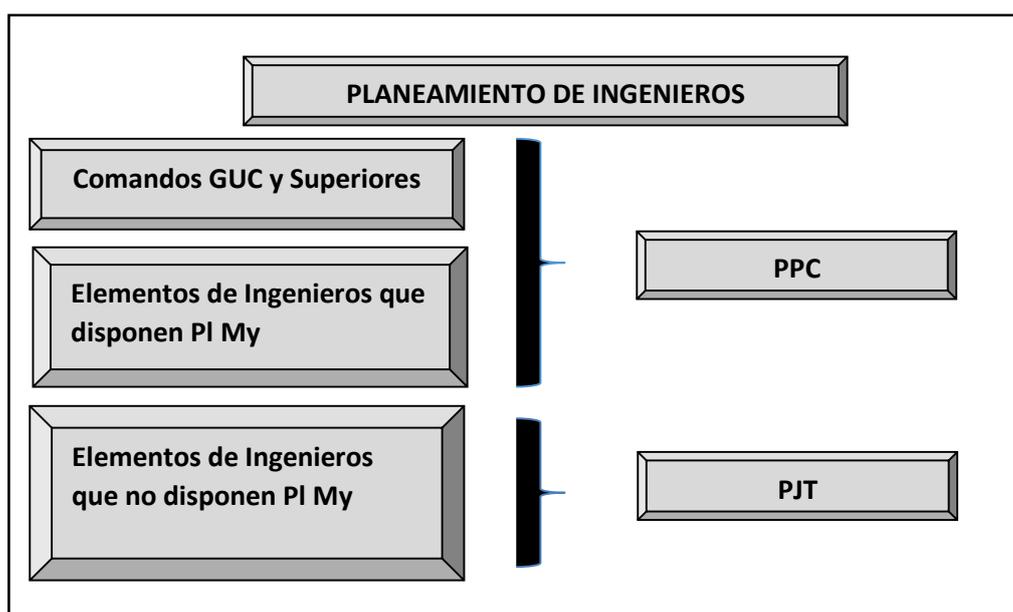


Figura 4: Planeamiento de Ingenieros

(Fuente: ROD 04-02)

A la luz de la doctrina será el oficial de Ingenieros, como integrante del Estado Mayor Especial del comando del nivel que se considere, quien ejecutará el planeamiento del empleo de personal y medios de Ingenieros con responsabilidad primaria, convenientemente que este puesto sea cubierto con un oficial que haya conducido con anterioridad una Unidad / Subunidad Independiente considerando en primer lugar la experiencia pero por sobre todo preponderando particularmente los conocimientos, en conclusión las competencias adecuadas para poder ejecutar dicho rol de combate. En caso de no disponer del oficial de Ingenieros en un Estado Mayor Especial y en forma excepcional, se desempeñará como tal, el Jefe del Elemento de Ingenieros más antiguo que esté brindando el apoyo a esa organización, ya que su ausencia afectará la conducción de ese elemento de apoyo de combate.

En cuanto al planeamiento el Oficial de Ingenieros de la GUC como miembro del EME durante el Proceso de Planificación de Comando, cumplirá las funciones de asesoramiento y asistencia al comandante, como así también, al resto del estado mayor.

Con suficiente anticipación, iniciará su actividad buscando información, de acuerdo con los elementos de juicio con los que cuente, referidos a la operación que se realizará.

Esto le permitirá obtener datos y antecedentes que le servirán para preparar su entorno de trabajo e iniciar con los estudios preliminares.

El oficial de Ingenieros iniciará formalmente sus estudios luego de que el comandante imparta su orientación.

El PPC del Oficial de Ingenieros será dividido en etapas, y éstas en pasos, quedando vinculado con el trabajo del EM del Comandante de acuerdo al siguiente esquema, en este caso particular se materializa puntualmente en la primera etapa del PPC. (Figura 5) (Ejército Argentino, 2012, pp. 1; 2; 3; 4)

Cte y EM GUC y superiores			EME – Of Ing			J B Ing GUC
Etapa	Paso	Cte táctico y EM	Etapa	Paso	Of Ing	Actividad en apoyo al planeamiento de la GUC que podría realizar
 1ra Determinación del Plan General	1	Análisis de la Misión	1er Asesoramiento	Preliminar	Estudios preliminares	-
	2	Reunión de información (exposiciones preliminares)			Actualización EGM, zona de interés, documentos del Elon Sup, estudios ordenados por el Cte, análisis del terreno y condiciones meteorológicas, exposición al Cte.	
	3	Orientación del Comandante				
	4	La misión y análisis de la Situación. Factores que afectan el cumplimiento de la misión FF y D, FD		Apreciación de Apy 1ra Parte.	Eventualmente, aporta información específica sobre su batallón, de interés para el planeamiento del EM de la GUC	
	5	Elaboración y análisis de los MMA y capacidades del Enemigo				
	6	Confrontación				
	7	Comparación				
	8	Proposición - Resolución				

Figura 5: Proceso de Planificación de Comando del Oficial de Ingenieros y su relación con el Comandante y el Jefe del B Ing

(Fuente: ROD 04-02)

SECCIÓN III

Conclusiones parciales del Capítulo III

1. El mando, comando y conducción de una unidad del arma de Ingenieros convergen en la persona del Jefe de Batallón quien posee como misión principal la de preparar y conducir su elemento para la guerra para lo cual deberá planificar, conducir y controlar su elemento en todo momento, situación y circunstancia de manera de poder influir volitivamente en el

espíritu de lucha de sus hombres, con lo cual ello marca un factor desequilibrante y decisivo al momento del cumplimiento de la misión.

2. El Jefe de Batallón de Ingenieros será el único responsable, ante su comando superior, es decir su GUC a la cual es orgánico de todo lo que su Unidad haga o deje de hacer, por lo tanto será menester de él la tarea de planificar y determinar las capacidades y limitaciones en el empleo de su unidad pudiendo delegar autoridad pero en ningún momento responsabilidad a causa de su impericia o falta de presencia para la ejecución y control de la misma.
3. Al momento en que el Jefe de Batallón de Ingenieros debe desempeñarse al mismo tiempo como Oficial de Ingenieros miembro del EME, implica una incongruencia de auto impartición de órdenes, no centrandolo puntualmente en su grado o jerarquía, sino que ya conociendo su unidad, sus capacidades y limitaciones, es posible de realizar un asesoramiento al comandante con un sesgo particular ya que su actividad principal será en vistas a la conducción del elemento táctico del arma por lo tanto dicho asesoramiento será ausente de imparcialidad.
4. Para ejecutar dicho planeamiento en forma exacta, que es lo que requiere un Estado Mayor a cada uno de sus integrantes, el Jefe de Unidad debe hacerlo dejando físicamente el puesto por el tiempo que sea necesario, dejando de lado el comando y control de su Batallón, además de cumplir un doble rol, con lo cual su eficiencia se verá afectada por dicha condición.
5. El puesto de Oficial de Ingenieros de la GUC será cubierto por aquel que haya sido Jefe de Unidad o subunidad Independiente o podrá ser cubierto por aquel OEM del arma de Ingenieros que demuestre los conocimientos y las competencias necesarias para ocupar dicho rol, excepcionalmente podrá desempeñarse como Oficial de Ingenieros de la GUC, el Jefe de Batallón orgánico de la misma.

CONCLUSIONES FINALES

En la actualidad es posible comprender que ante la escasez de oficiales jefes del arma de Ingenieros y manteniendo una política de personal totalmente acotada, se hace divergente poder cubrir absolutamente todos los roles necesarios según los cuadros de organización de las GUB, GUC y unidades tácticas, sin embargo es preponderante asumir la prevalencia de lo operacional – táctico por sobre lo burocrático – administrativo.

Durante el desarrollo de esta investigación, se buscó determinar mediante un análisis de los perfiles y competencias, posteriormente a través de una comparación regional respecto de los Ejércitos de Brasil y Chile y finalmente luego de analizar el doble rol como Jefe de Batallón y Oficial de Ingenieros de la GUC, en este sentido arribaríamos a la propuesta para cual sería el rol más óptimo que el Mayor del arma de Ingenieros egresado como OEM con la especialización en Conducción Superior de Operaciones Militares Terrestres tenga para el mejor aprovechamiento de dicha especialización recientemente adquirida .

A continuación y a la luz de lo desarrollado en los capítulos precedentes, como conclusiones finales se puede mencionar:

1. De acuerdo a lo desarrollado en los capítulos precedentes, se puede concluir que luego de adquirir una especialización en Conducción Superior de Operaciones Militares Terrestres, el rol más eficiente que puede ocupar el Mayor del arma de Ingenieros será en un primer momento el de Oficial de Ingenieros de la GUC lo cual le permitirá conocer en detalle el funcionamiento del sistema de armas GUC, además conocer el AGP en donde va a desenvolverse, y en un segundo momento como Segundo Jefe de Batallón de Ingenieros de la misma GUC a la cual perteneció de manera tal de poder explotar dichas experiencias en virtud de los amplios conocimientos y experiencias desarrollados en su rol anterior.
2. Es necesario determinar una clara política de personal en donde se determine que los puestos a cubrir debe prevalecer la idoneidad por sobre la antigüedad, en este sentido el OEM con

su correspondiente especialización necesariamente debe cubrir al egreso de la ESG puestos en elementos de nivel unidad táctica, o GUC como miembro del EME, ya que su formación le permite poder analizar, y resolver situaciones complejas en los diferentes ámbitos en los cuales deba desempeñarse.

3. A la luz de nuestra doctrina el Jefe de Batallón de Ingenieros puede ocupar el rol de Oficial de Ingenieros miembro del EME eventualmente. Es aquí donde quedan dos cuestiones muy marcadas, la primera es que asesorará al comandante bajo un sesgo el cual quizás sin darse cuenta lo ejecuta mantiene en todo momento su rol operativo como jefe de unidad por lo tanto no le permita vislumbrar determinados factores de la situación independientemente de su jerarquía. Lo segundo es que debe abandonar la conducción, comando y control de su elemento durante el lapso que dure dicho asesoramiento como miembro del EME, lo cual generará una discontinuidad en la conducción de las operaciones de su elemento.
4. Luego de un proceso de tres a cuatro años materializados por el CBUT, CAEM, COEM, ESG Nivel I, en donde el OEM del arma de Ingenieros debió dejar su actividad operativa de la fuerza para formarse durante dicho período como conductor, abarcando los conocimientos para conducir elementos de los diferentes niveles de la guerra, táctico y operacional, resulta incongruente que desempeñe roles en la Unidad táctica como oficial de operaciones ya que posee sobrados conocimientos para hacerlo, pudiendo aprovechar su potencial en roles tácticos de mayor trascendencia, sin embargo su relevancia en dicho puesto podría influir positivamente en la organización ya que sumado a los conocimientos podemos agregar la experiencia de que un oficial jefe conforme una plana mayor de nivel unidad táctica, cumpliendo de esta forma la premisa fundamental de dicha propuesta que será la de priorizar lo táctico sobre lo administrativo, pudiendo sin inconvenientes cumplir dicho rol.
5. Respecto a las comparaciones con los ejércitos regionales este caso Brasil y Chile permiten obtener dos conclusiones muy importantes, la primera es que dista la jerarquía para

ser OEM en dichos países al grado de TC, y en segundo lugar, sus escuelas buscan que ocupen roles como Jefes de comando de sus diferentes unidades tácticas o roles dentro del EME del sistema de armas GUC.

Aporte profesional del autor: Respecto de lo reflejado en las conclusiones finales y como aporte profesional sería inicialmente modificar la estructura del COEM y a similitud de los Ejércitos de Brasil y Chile transformarlo en Curso de Comando y Estado Mayor en función de poder adquirir las competencias para ejercer el comando al momento del egreso de la ESG.

En un segundo momento y respecto a la temática abordada destinar al egreso de la ESG al OEM del arma de Ingenieros al Estado Mayor a cubrir el rol de Oficial de Ingenieros como miembro del EME de la GUC en donde posteriormente se desempeñará como Segundo Jefe de Unidad.

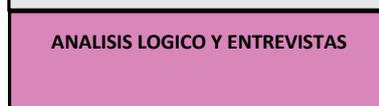
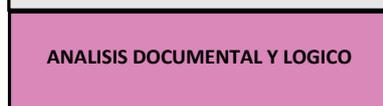
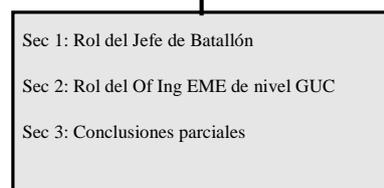
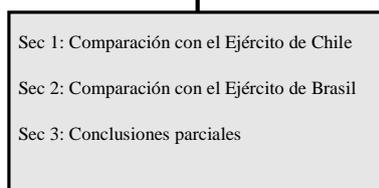
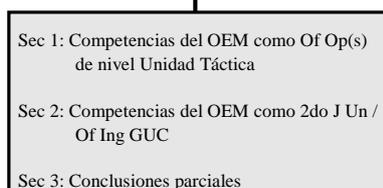
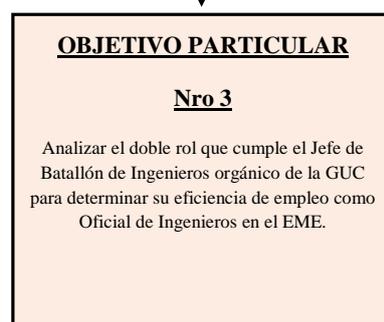
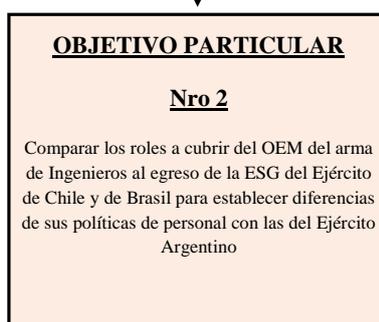
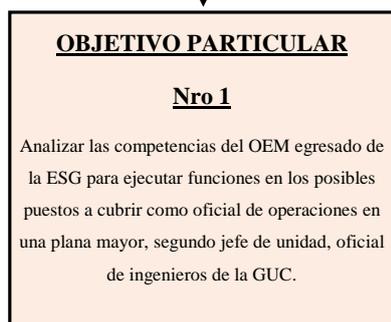
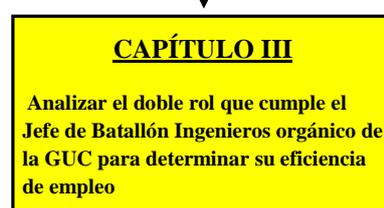
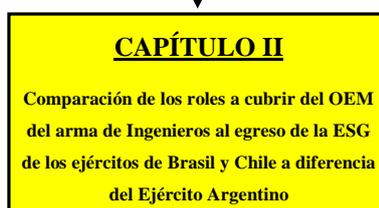
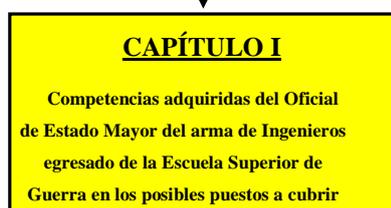
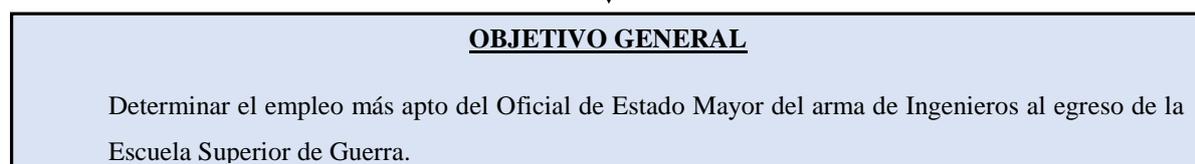
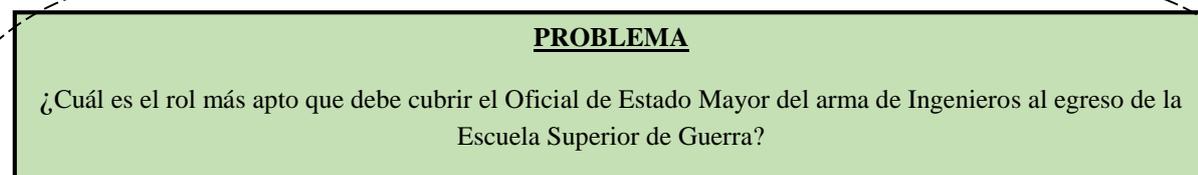
REFERENCIAS

1. Aballay G. (2019). Gestión del talento humano por competencias, en el proceso de evaluación del Oficial de Operaciones de un EM GUC-GUB.
2. Academia de Guerra. s.f. *Curso Regular de Estado Mayor*. <https://www.acague.cl>.
3. BARNETT R., (2001), Los límites de la competencia, el conocimiento, la educación superior y a sociedad.
4. BUNK G.P., (1994), La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA. *Revista Europea de Formación profesional* Nro 1.
5. Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá - Colombia: McGRAW-HILL INTERAMERICANA S. A
6. Ejército Argentino, (2004). *Escuela Superior de Guerra*. Buenos Aires, Argentina.
7. Ejército Argentino. (2012). *Conducción de Ingenieros (ROD 04-01)*.
8. Ejército Argentino (2017). *Proyecto Curricular de la Escuela Superior de Guerra*.
9. Ejército Argentino (2019). *Proyecto Educativo Institucional del Ejército*.
10. Ejército Argentino, (2001). *Manual del Ejercicio del Mando*.
11. Ejército Argentino, (2002). *Servicio interno y en guarnición (RFP 70-01)*.
12. Ejército Argentino, (2012). *Planeamiento de Ingenieros (ROD 04-02)*
13. MINTZBERG H., (2005) *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona – España: Editorial ARIEL S.A.

ANEXOS

Anexo 1 – Esquema gráfico metodológico

(Contexto del TFI)



CONCLUSIONES FINALES

Asignaturas integradas

- ✓ Servicio de Estado Mayor
- ✓ Metodología para la Toma de Decisiones.
- ✓ Apoyo de Ingenieros.
- ✓ Organización
- ✓ Educación Militar

Anexo 2 – Entrevistas**Ejército Argentino**
Escuela Superior de Guerra“2021 – AÑO DE HOMENAJE AL PREMIO NOBEL
DE MEDICINA DR CESAR MILSTEIN”**ENTREVISTA PARA INVESTIGACIÓN DE ESTADO MAYOR****Entrevistado:** Teniente Coronel Ramiro SANDOVAL**Puesto de trabajo:** ASESORÍA DE PASES DEL ARMA DE INGENIEROS**Fecha:** 19 de abril de 2021**Entrevistador:** Mayor Walter GRINBERG

1. ¿Cuál es el cargo que ocupa?

Soy el asesor de pases del arma de Ingenieros

2. ¿Existe algún tipo de reglamentación, orientación u algún otro tipo de orden ya sea verbal o escrita donde se definan los parámetros a tener en cuenta al momento de designar los roles de los Mayores egresados como Oficiales de Estado Mayor con su correspondiente especialización?

Inicialmente escrito al respecto no existe absolutamente nada, pero se debe tener en cuenta varios factores a considerar para las designaciones de los diferentes puestos a cubrir. Empezando por la cantidad de vacantes en las direcciones, los cuales son sumamente necesarios, sumado a ello la poca cantidad de OEM egresados de la ESG, por lo tanto ello señala a las claras el déficit de personal y la escasez de dicho recurso repercute directamente en los futuros puestos a ocupar por dichos Mayores.

3. ¿Los puestos a designar para los OEM egresados de la ESG responden a algún tipo de perfiles y competencias?

Responden a los perfiles necesarios para cubrir los diferentes nombramientos, los cuales son propuestos al Consejo Superior del Arma, quienes son los que toman las decisiones de selección del personal y cargo a ocupar.

4. ¿Respecto a lo señalado, existe alguna orden u orientación por parte del JEMGE?

Existe la orientación por parte del Jefe de Estado Mayor General del Ejército de designar un tercer oficial jefe dentro de las unidades tácticas con la premisa de acrecentar según lo establece el Proyecto Educativo Institucional del Ejército, la escuela de regimiento.

5. ¿Se establece prevalencia alguna para que los OEM del arma de Ingenieros egresados de la ESG ocupen roles e las diferentes direcciones dentro del EMGE por sobre los elementos nivel GUC o inferiores?

No se establece ninguna prevalencia, pero es muy tenido en cuenta la escasez de recursos humanos por lo tanto se analizan varios aspectos, tanto personales, como profesionales entre los que podemos nombrar, aptitudes, deseos profesionales entre otros.

6. ¿Considera que un OEM con su especialización en Conducción Superior en Operaciones Militares Terrestres posee perfiles y competencias suficientes para desarrollar actividades como Oficial de Operaciones de un Batallón de Ingenieros, Segundo Jefe de Unidad u Oficial de Ingenieros de la GUC?

Considero que luego del proceso de formación se encuentra en capacidad técnica de poder hacerlo, claro teniendo siempre a la luz que la experiencia se logra mediante la práctica profesional y el quehacer diario.

ENTREVISTA PARA INVESTIGACIÓN DE ESTADO MAYOR

Entrevistado: Teniente Coronel ALVARO ACHONDO OELCKERS (CHILE)

Puesto de trabajo: Profesor Invitado de la ESG

Fecha: 08 de Septiembre de 2021

Entrevistador: Mayor Walter GRINBERG

1. ¿Cuál es el cargo que ocupa en la ESG?

Profesor invitado.

2. Teniendo en cuenta el proceso de tres años de formación durante la ESG donde se materializa mediante el CAEM, COEM y ESGC. ¿En la ESG de su país se establecen de la misma forma? La Academia de Guerra del Ejército de Chile considera tres años de formación, es decir, todos los oficiales alumnos deben cursar el I (Nivel Táctico), II (Nivel Operacional) y III (Nivel Estratégico y Curso Conjunto), todos correspondientes al Curso Regular de Estado Mayor.

3. ¿Los cursos existentes en la ESG de Chile buscan como fin último formar al futuro OEM egresado, para ejercer el comando o para ejecutar funciones en un Estado Mayor?

Es un complemento, sin embargo, gran parte de las actividades docentes y prácticas se centra en la formación oficiales asesores de Estado Mayor.

4. ¿Existe algún tipo de reglamentación, en donde se definan los parámetros a tener en cuenta al momento de designar los roles de los Mayores egresados como OEM en particular del arma de Ingenieros con su correspondiente especialización?

Existe un programa de fortalecimiento y evaluación de competencias que es aplicable para todo alumno independiente del arma o servicio al cual pertenezca. Este será uno más de los antecedentes a tener en consideración cuando cercano al egreso se determine si es designado para que ejerza el mando o en su efecto cumpla inicialmente tareas de asesoría.

5. ¿Los puestos a designar para los OEM egresados de la ESG responden a algún tipo de perfiles y competencias?

Si, la Academia de Guerra (ACAGUE) y el Ejército de Chile, definen el perfil y competencias que debe reunir un oficial mientras cursa sus estudios en la ACAGUE y por supuesto una vez que egresa como Oficial de Estado Mayor.

6. ¿Respecto a lo señalado, existe alguna orden u orientación por parte del Jefe del Ejército de Chile?

No, sin embargo, es el Comandante en Jefe del Ejército finalmente quien aprueba los mandos de unidades, esto por supuesto después de un trabajo de análisis y estudio, considerando distintos factores y variables que permitan asignar el mando a oficiales que reúnen las condiciones para ejercer el mando ya sea por sus cualidades personales y profesionales.

7. ¿Se establece prevalencia alguna para que los OEM del arma de Ingenieros egresados de la ESG ocupen roles en diferentes elementos administrativos ya sean direcciones o departamentos por sobre los elementos nivel GUC o inferiores?

Si existe la necesidad de asignar mando en Unidades de Combate o Unidades Fundamentales Independientes, se le asignará el mando al oficial del arma de ingenieros egresado.

8. ¿Considera que un OEM con su especialización en Conducción Superior en Operaciones Militares Terrestres posee perfiles y competencias suficientes para desarrollar actividades como Oficial de Operaciones de un Batallón de Ingenieros, Segundo Jefe de Unidad u Oficial de Ingenieros de la GUC? En caso de definirse por un ¿Cuál considera más pertinente luego del proceso de formación antes señalado?

Si, Batallón de Ingenieros o Unidades Fundamentales Independientes propias del arma.

ENTREVISTA PARA INVESTIGACIÓN DE ESTADO MAYOR

Entrevistado: Teniente Coronel RENATO BIONE (BRASIL)

Puesto de trabajo: Profesor Invitado de la ESG

Fecha: 08 de Septiembre de 2021

Entrevistador: Mayor Walter GRINBERG

1. ¿Cuál es el cargo que ocupa en la ESG?

Alumno del Curso de Oficial de Estado-Mayor

2. Teniendo en cuenta el proceso de tres años de formación durante la ESG donde se materializa mediante el CAEM, COEM y ESGC. ¿En la ESG de su país se establecen de la misma forma? En Brasil, antecediendo el curso de Estado-Mayor, todos los militares en el último año de capitán realizan de forma remota por un año el Curso de Especialización en Bases Geo-Históricas para formulación estratégica.

La aprobación en dicho curso habilita el militar para rendir examen intelectual interno anual para el ingreso en la Escuela de Comando y Estado-Mayor (ECEME). Hay la oportunidad de hacer el examen por cuatro veces.

Una vez que se logre éxito en el concurso, el ahora alumno realiza por dos años el Curso de Comando y Estado-Mayor, donde son abordados temas relativos al empleo táctico nivel GUB, GUC, CTTO y TO. A los alumnos también les toca temas de política, geopolítica y estrategia. Al fin del segundo año del curso, este aborda Operaciones Conjuntas, involucrando militares de las demás Fuerzas Armadas.

3. ¿Los cursos existentes en la ESG de Brasil buscan como fin último formar al futuro OEM egresado, para ejercer el comando o para ejecutar funciones en un Estado Mayor? Los cursos habilitan al futuro egresado al comando de GUB, GUC y CTTO, además de prepararlo para ejercer funciones de Estado-Mayor en esos grandes comandos.

La habilitación para el comando de unidades de combate ocurre durante el perfeccionamiento de capitanes (EsAO).

4. ¿Existe algún tipo de reglamentación, en donde se definan los parámetros a tener en cuenta al momento de designar los roles de los Mayores egresados como OEM en particular del arma de Ingenieros con su correspondiente especialización?

Todas las unidades operativas, de dirección y administrativas poseen un documento llamado Cuadro de Funciones Previstas, donde se están discriminadas las habilitaciones necesarias para cada función en las unidades. Así que, cuando se finaliza el Curso de Comando y Estado Mayor de la ECEME, los mayores y tenientes coroneles egresados son designados para ocupar las funciones que exijan esta habilitación.

5. ¿Los puestos a designar para los OEM egresados de la ESG responden a algún tipo de perfiles y competencias?

Atienden las habilitaciones de oficial del Cuadro de Oficial de Estado-Mayor exigidas en los Cuadros de Funciones Previstas de las unidades del Ejército

6. ¿Respecto a lo señalado, existe alguna orden u orientación por parte del Jefe del Ejército de Brasil?

No. Se sigue estrictamente las definiciones del Cuadros de Funciones Previstas, documento elaborado por el Estado Mayor del Ejército (EME) y aprobado por el Comandante del Ejército. Cualquier cambio en este documento hay que ser solicitado al EME

7. ¿Se establece prevalencia alguna para que los OEM del arma de Ingenieros egresados de la ESG ocupen roles en diferentes elementos administrativos ya sean direcciones o departamentos por sobre los elementos nivel GUC o inferiores?

Si. En los caso de los Ingenieros, hay grandes comandos y órganos de dirección sectorial que exigen, además del curso de Oficial de Estado-Mayor, el curso de formación de la arma de Ingeniería de la Academia Militar de las Agulhas Negras (AMAN, corresponde al Colegio Militar de la Nación). Se destaca que esta situación no es específica de los Ingenieros, pasando lo mismo con otras especialidades (Artillería, Defensa Antiaérea, Comandos, Fuerzas Especiales, Aviación, Logísticos...)

8. ¿Considera que un OEM con su especialización en Conducción Superior en Operaciones Militares Terrestres posee perfiles y competencias suficientes para desarrollar actividades como Oficial de Operaciones de un Batallón de Ingenieros, Segundo Jefe de Unidad u Oficial de Ingenieros de la GUC? En caso de definirse por una ¿Cuál considera más pertinente luego del proceso de formación antes señalado?

Si. Considero lo único pertinente Oficial de Ingenieros de la GUC. Los perfiles y competencias de los demás roles citados son desarrollados durante el Curso de Perfeccionamiento de Capitanes de la Arma de Ingeniería