

IESE
Instituto de Enseñanza Superior del Ejército
Instituto Universitario Art. 77 – Ley 24.521
Escuela Superior de Guerra
“Tte Gr1 Luis María Campos”



TRABAJO FINAL DE LICENCIATURA

Título: “Empleo de estrategias didácticas para la formación de conductores militares creativos e innovadores”

**Que para acceder al título de Licenciado en Estrategia y Organización
COEM presenta el Mayor Don WALTER ALEXANDER PARSZYK**

Abstract

El presente trabajo busca determinar las estrategias didácticas necesarias para la formación de conductores militares innovadores.

Los conflictos actuales poseen características que los diferencian de aquellos establecidos en el marco doctrinario en todos los niveles, el cual se emplea para la capacitación de los oficiales, esto es consecuencia de que los procesos de actualización deben pasar por un etapa de análisis y consolidación para poder establecer los principios que los rigen, debemos considerar que los mismos son un reflejo de la cultura militar organizacional vigente. El problema se materializa en la oportunidad de tener que poner en acto este corpus teórico, observándose que el mismo no se ajusta a las necesidades de estos nuevos entornos.

La necesaria adaptación en el campo de combate implica un momento de inacción, el cual se traduce en bajas, mas si consideramos que los bandos que se enfrentan, ya sea por un dominio de las tecnologías de punta o por no estar atadas a los usos y costumbres o al marco legal, se alejan de los modelos teóricos empleados en el marco de la educación militar; ante esto no podemos dejar librado a la genética la capacidad creativa o adaptativa del conductor, sino que mediante la aplicación de correctas estrategias didácticas partiendo de un andamiaje de base en los principios que rigen la ciencia militar se puede lograr un conductor flexible con gran capacidad de adaptación al entorno que esté a la altura de los desafíos que le toca enfrentar, los mismos no solo se sustentan en el enfrentamiento derivado del cumplimiento de la misión específica sino también en el marco que se deriva del cumplimiento de las obligaciones dentro de misiones de Naciones Unidas.

| Tabla de contenidos | Páginas |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Introducción • Planteamiento del problema – Objetivos • Aspectos metodológicos | 1 2 3 |
| Capítulo I: Desarrollo y características de los conflictos actuales <ul style="list-style-type: none"> • Influencia mutua de los diferentes niveles en forma directa • Asimetría procedimental y tecnológica • Valoración diferentes de la baja • Alto grado de incertidumbre • Diferente organización del campo de combate • Ruptura de la cadena de causalidad • Aumento y modificación de la valoración de las variables | 5 7 8 8 9 9 10 11 |
| Capítulo II: El conductor militar en el marco de los conflictos actuales <ul style="list-style-type: none"> • Adaptabilidad • Creatividad • Pensamiento crítico | 15 21 22 24 |
| Capítulo III: Pensar dentro de entornos complejos y cambiantes <ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento crítico • Pensamiento divergente / Lateral | 26 29 31 |
| Capítulo IV: Cómo educar conductores militares para enfrentar los desafíos actuales <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de noticias y textos • Interpretación de imágenes • Diálogo participativo • Creatividad objetiva y realista • Creatividad innovadora e inventiva • Mapas mentales • Mapas y redes conceptuales • Informes de lecturas • Aprendizaje basado en problemas • Aprendizaje por descubrimiento | 35 38 39 39 42 42 43 43 44 44 46 |
| Conclusiones | 48 |
| Bibliografía | 52 |
| Anexo 1: Esquema metodológico | 62 |

1- Introducción

1-1 Importancia del problema

Martín Van Creveld define en su libro “La transformación de la guerra” dice, “La guerra convencional a gran escala – la guerra como es hoy entendida por los principales poderes militares- puede en efecto encontrarse en sus últimos suspiros...”¹, esta sentencia nos permite inferir que la actual doctrina basada en modelos derivados de las experiencias obtenidas de los conflictos clásicos no se adapta a las exigencias, los conflictos actuales nos remiten a un entorno cambiante donde las reglas un tanto estrictas que rigen el empleo de la fuerza no se ajustan a la realidad vigente, pero cabe preguntarnos si los presentes análisis tienen la suficiente entidad epistemológica como para producir un cambio radical en la doctrina y la explotación de las experiencias surgidas de las acciones llevadas a cabo por otros países no se encuentran teñidas de subjetividad por su cercanía en el tiempo, es más, solo basta una breve investigación exploratoria para darnos cuenta que los autores mas relevantes no se ponen de acuerdo a la hora establecer los parámetros y características que los encuadran. Lo expuesto precedentemente no es nuevo, la historia militar nos muestra que las diferentes doctrinas de los ejércitos rara vez se ha encontrado a nivel de enfrentar con eficacia los desafíos contemporáneos, es por ello que aquellos conductores que supieron adaptarse y modificar su accionar flexibilizando los conocimientos vigentes pasaron a la historia como ejemplos a seguir.

La educación para determinar los contenidos de enseñanza debe asentarse en primer lugar en proposiciones de sustento epistemológico probado, los estudios existentes aún no llegan a este nivel por lo cual considerando que nuestro elemento de trabajo son vidas humanas no podemos esperar a que el conocimiento decante a fin de disponer de las herramientas necesarias para

¹ Martin van Crevert – “La transformación de la guerra” – Pag 18 – Libro de edición Argentina – Bs As - 2007

enfrentar estos desafíos, también sería un pecado de improvisación el dejar librada la adecuación de las herramientas a la capacidad de adaptación innata de cada conductor, es por ello que debemos determinar las estrategias didácticas necesarias para brindar las herramientas cognitivas necesarias para flexibilizar o generar nuevos conocimientos a fin que con los contenidos vigentes puedan enfrentar las exigencias que los conflictos actuales plantean.

Artículo de la edición hispanoamericana de la *MILITARY REVIEW* de marzo-abril de 2010 - ¿Cómo desarrollar pensadores creativos y críticos? – Cnl Ret CHARLES D ALLEN (USARMY) y Cnl Ret STEPHEN J GERRAS (Dr en Filosofía) (USARMY)

1-2 Planteamiento del problema

El problema planteado en el presente trabajo es:

Cómo mediante la aplicación de las estrategias didácticas se puede flexibilizar las estructuras cognitivas para poder aplicar los modelos teóricos que rigen la conducción de las operaciones militares en los conflictos bélicos actuales. Los cuales imponen exigencias sustancialmente diferentes no solo a los marcos teóricos considerados en la doctrina vigente sino que no siempre respetan los usos y costumbres que en los conflictos de características “clásicas” se manifiestan, estas particularidades imponen a los conductores militares exigencias particulares imponiendo exigencias no consideradas anteriormente al incrementarse el número de variables y una mayor interacción de los niveles de la conducción influyéndose mutuamente.

1-3 Objetivos

Objetivo general:

- Determinar que estrategias didácticas pueden formar conductores militares

creativos e innovadores para enfrentar las exigencias presentes en los conflictos bélicos actuales durante su etapa de perfeccionamiento en el proceso de formación del oficial.

Objetivos específicos:

- Determinar las exigencias que deben afrontar los conductores militares en los conflictos actuales (Irak – Afganistán – Libia) para establecer las necesidades desde la visión educativa.
- Determinar cuáles son las habilidades intelectuales necesarias a desarrollar en el proceso de perfeccionamiento.
- Determinar las estrategias didácticas que permitan generar estructuras cognitivas que contribuyan a acceder al conocimiento creativo para establecer cómo se deberían aplicar.

1-4 Preguntas específicas que se espera responder

- ¿Cuáles son las características de los conflictos actuales?
- ¿Qué exigencias le imponen al conductor táctico las particularidades identificadas?
- ¿Cuáles son las características que deben poseer los conductores militares?
- ¿Qué aspectos se deben tener en cuenta para la formación de conductores innovadores?
- ¿Qué estrategias didácticas facilitan la formación del pensamiento innovador?
- ¿Cómo se deben aplicar las estrategias didácticas que propicien el pensamiento innovador?

1-5 Aspectos metodológicos

La metodología de la investigación aplicada al presente trabajo es el hipotético deductivo

El diseño será explicativo que busca determinar como a través de las estrategias didácticas se pueden generar conductores que ante situaciones que no se encuentran encuadrados en los modelos teóricos reglamentarios conocidos puedan generar soluciones innovadoras, dado que las características de los conflictos que se encuentran en desarrollo en la actualidad marca diferencias y variables no consideradas en los modelos.

Considerando lo expuesto, procederemos a establecer que exigencias presentan los conflictos actuales, para los conductores militares a fin de determinar las estrategias didácticas que les permitan aplicar soluciones innovadoras a problemas que no se ajustan a los conceptos materializados en un entorno clásico.

Palabras claves:

Estrategias didácticas, TICs, aprendizaje por descubrimiento, aprendizaje significativo, constructivismo, conflictos actuales, conductores militares, creatividad, adaptabilidad, pensamiento crítico, resiliencia

Esquema gráfico metodológico:

Anexo 1

CAPÍTULO I – DESARROLLO Y CARACTERÍSTICAS DE LOS CONFLICTOS ACTUALES

“Conflictos de 4ta generación”, “Guerra asimétrica”, “Guerra climática”, “Guerra no convencional”, “Guerra híbrida”, son algunos de los relativamente nuevos nombres con los que los pensadores militares actuales intentan definir o mejor expresado caracterizar los enfrentamientos bélicos que se han venido desarrollando en el mundo desde del final de la Guerra Fría, cabe aclarar que no es menester del presente trabajo establecer las diferencias entre estas posturas de pensamiento como tampoco hacer prospectiva en relación a la guerra del futuro, pero si podemos decir que los conflictos que se desarrollan en la actualidad presentan características particulares que la actual doctrina en vigencia, no solo en el Ejército Argentino sino en otros ejércitos más evolucionados, no considera en sus reglamentos.

Antes de continuar deberíamos determinar en primer lugar que denominamos conflictos bélicos clásicos, si bien no se debe definir algo por la negativa su sustento en la doctrina lo hace más accesible en su comprensión:

Los mismos se encuadran en escenarios donde se enfrentan fuerzas armadas que responden a estados, es decir que como una primera aproximación responde a grandes rasgos a la definición trinitaria de la guerra que sostiene Clausewitz, esto nos brinda un marco macro en el cual podemos encuadrar el accionar militar, en segundo lugar deberíamos referirnos a aspectos particulares en que se circunscriben en los usos y costumbres de la guerra (en general los ejércitos del mundo como instituciones militares responden en su esencia a una organización similar, coincidiendo sus parámetros de empleo y principios de acción), hablamos que disponemos de organizaciones de carácter jerárquico con una estructura definida, que responden a lineamientos del máximo nivel de la conducción el cual está claramente identificado, lo que permite aplicando técnicas específicas identificar sus intenciones, las fuerzas militares en general ajustarán sus procedimientos a los diferentes marcos legales para evitar incurrir en crímenes de guerra, en particular aquellas que los diferencian de la población no combatiente.

Las fuerzas se organizarán en fracciones de diferentes niveles (Cuerpos, divisiones, brigadas, etc.) que responderán a funciones particulares y de acuerdo a su composición a capacidades y limitaciones estandarizadas, por ejemplo para la doctrina vigente en el Ejército Argentino como consecuencia de su cuadro de organización la Brigada posee una autonomía logística de 5 días, asimismo se identifican claramente los elementos componentes organizados de acuerdo a sus particularidades en armas, tropas técnicas y servicios, si bien estamos aplicando las caracterizaciones que se encuentran vigentes en la propia doctrina con algunas diferencias se mantienen similares en la mayoría de las fuerzas armadas del mundo.

En forma similar a partir de la Segunda Guerra Mundial con la aparición del tanque, el avión, el radar y la proliferación de armas automáticas configurarán los campos de combate en formas fácilmente identificables en la actualidad, conceptos como frente, flancos, ala y retaguardia, se mantienen desde la antigüedad, pero la irrupción de la tecnología provocaría una expansión en las distancias a cubrir, la velocidad en que esta forma de organización del terreno de operaciones se irá trasladando a lo largo de los diferentes teatros de guerra, incluso contribuyen a la identificación de las diferentes maniobras tácticas o estratégicas facilitando la tipificación de las mismas no solo en el estudio posterior sino en el análisis de lo que está sucediendo y su posible proyección.

Lo expuesto precedentemente clarifica en forma palmaria las acciones militares en su esencia permitiendo, por medio de la correcta aplicación de la doctrina con las adaptaciones necesarias, llegar a obtener la victoria.

Los conflictos de características clásicas son fácilmente accesibles desde un punto de vista del estudio militar traduciendo un entorno complejo y violento a un modelo simplificado que permite una comprensión del fenómeno, en razón de que las variables intervinientes si bien serán numerosas se comportarán de manera amigable para su análisis, en particular si consideramos los menores niveles.

Los conflictos actuales han modificado estos parámetros, es mas Martín Van Creveld incluso plantea la finalización del modelo trinitario de la guerra, pero cuales son los aspectos diferenciadores, es en este punto donde como se enunció al inicio vamos a ver que de acuerdo a cada punto de vista nos va a remitir al análisis parcializado de cada aspecto considerado, asimismo va a influir el nivel de referencia donde está parado el autor.

Los artículos recientes que hacen mención a las experiencias en el desarrollo de las acciones en Irak y Afganistán que como zonas de operaciones en desarrollo nos van a demostrar que las características y particularidades enunciadas por los diferentes autores se ven reflejadas en los diferentes relatos de las experiencias obtenidas por los combatientes, las diferentes clasificaciones también responden a que variables son las consideradas y a los niveles a los que hacen referencia, pero teniendo en cuenta los relatos de testigos oculares hemos detectados características diferenciadoras:

- *Influencia mutua de los diferentes niveles en forma directa.*

En un entorno clásico es difícil que el conductor del máximo nivel tenga influencia en la conducción del menor nivel en forma directa y personal, o que las decisiones tomadas en este último, es decir acciones errores, daños colaterales que se puedan llegar a producir puedan llegar a condicionar decisiones del máximo nivel. Lo enunciado provoca a su vez un efecto de rebote, cuando el máximo nivel insta al nivel operativo a ejecutar sus actividades cotidianas tratando de reducir al máximo la posibilidad de uso de la violencia buscando que las misma sean con una aplicación quirúrgica de la fuerza condicionando aún más las posibilidades de empleo, estas características particulares dificultarán aún más el desempeño en un entorno altamente maleable.

Este concepto se potencia con la disponibilidad de medios que permiten acceder a la web casi desde cualquier dispositivo, provocando impactos de

opinión a nivel mundial sin considerar la totalidad del ambiente en que se desarrollan las acciones.

- *Asimetría procedimental y tecnológica:*

Los diferentes contendientes sustentan su operar en el empleo particular de sus medios, podemos definir a forma de generalización en los ejércitos poseedores de alto nivel tecnológico, los mismos tratarán de llevar el conflicto a un entorno clásico con la premisa de hacer valer su poderío militar sostenido en la gran concentración de medios altamente tecnológicos buscando explotar su superioridad y poder de fuego; en oposición encontraremos organizaciones de características celulares que se apoyarán en procedimientos altamente flexibles dado que pocas veces responderán a los usos y costumbres de la guerra, aplicando un concepto de acción casi constante y en todo lugar, otro aspecto fundamental será su simbiosis no solo con la población local sino con el terreno al que generalmente pertenecen.

Los condicionamientos legales deberán incluirse en el análisis de estos escenarios, el tener que combatir en un marco legal limitará el desarrollo de las acciones en particular para el actor que se sostiene sobre una estructura estatal clásica y que debe responder a un mandato de carácter legítimo, pero que sucede con las fuerzas oponentes, sin lugar a duda su accionar no estará por ningún modo limitado por estas reglas, en particular si consideramos las acciones en las naciones árabes en que esta lucha puede presentar ribetes religiosos o de “guerra santa”, llevando a cabo acciones que desde el marco del derecho internacional son condenadas, a nuestro pesar le permite ejecutar todo tipo de acciones casi sin limitaciones, aún deberemos considerar que estos enfrentamientos no se reducen a la denominación de teatro de operaciones sino que podrán tener características globales.

- *Valoración diferente de la baja*

Para las fuerzas occidentales la baja de combate tiene un alto costo moral, psicológico y propagandístico negativo (es por esta razón que los últimos desarrollos se han volcado al empleo de vectores controlados a distancia y medios de alta supervivencia), en cambio las fuerzas que se oponen en medio oriente ven la baja como un héroe que inspira a otros a emularlo y en muchas ocasiones provocan la adhesión de las poblaciones locales.

En este aspecto influirá en forma sustancial el uso de propaganda, dado que esta con el avance de los sistemas de interconexión casi en tiempo real podrán transformar hechos aislados del menor nivel táctico en hechos con una resonancia que podrá afectar al máximo nivel de la conducción, este aspecto influirá en particular a las fuerzas armadas dado que el efecto daño colateral podrá afectar incluso la opinión pública en los países de origen.

- *Alto grado de incertidumbre:*

Particularmente para el que no dispone del monopolio de la tecnología, este va a buscar mediante la ejecución de variados procedimientos ir mermando la voluntad de lucha del enemigo más poderoso, para lo cual se apoyará en su similitud con la población civil la cual dificultará de sobremanera la identificación amigo enemigo, el aprovechamiento de su imagen como víctima, el empleo incluso de técnicas vedadas para los ejércitos (empleo de niños soldados), empleo del terror como elemento de manipulación local, dificultad en la identificación de los combatientes. No dispone en general de una organización estructurada de carácter formal, en consecuencia es muy difícil identificar parámetros como poder de combate, líneas de maniobra, posibles objetivos, determinación de la intención, rara vez responden a organizaciones estatales, procedimientos de empleo no ajustados a una línea doctrinaria.

- *Diferente organización del campo de combate*

El campo de combate organizado en zonas como lo estipula la doctrina pierde vigencia, la existencia de una zona de comunicaciones con relativa seguridad, una zona de combate que identifica frentes flanco y retaguardia pierde vigencia. Las fuerzas armadas buscarán mantener esta organización para poder comprender y realizar un empleo eficiente de los medios tomando como punto de partida el despliegue, se podrá considerar que para las fuerzas desplegadas en Irak o Afganistán las zona del interior se encuentra en otro continente pero ello no implica que no puedan verse afectadas por acciones, el ataque a las Torres Gemelas nos demuestran claramente esto. A los elementos desplegados les será muy difícil identificar zonas seguras, zonas liberadas que permitan la recuperación de sus fuerzas, provocando con esto un estado de alerta permanente y dificultando la recuperación moral de los hombres. Por otro lado el enemigo hará uso al máximo de estos aspectos, está relacionado con la valoración de la bajas como nos referimos precedentemente, el ataque desde cualquier dirección, en cualquier oportunidad, con cualquier relación de poder de combate, el empleo de todo tipo de procedimientos configurarán un entorno que será ajeno a los modelos teóricos que sustentan la acción militar.

Particularmente tendrá mucha influencia la ausencia de la organización del terreno de acuerdo a lo que la doctrina fija, dificultando la organización de la fuerza y su aplicación.

- *Ruptura de la cadena de causalidad*

Como se vino expresando hasta este momento, vemos que la valoración que se realiza de las acciones difieren en forma sustancial, los conceptos de éxito o victoria, como obtenerla, el valor tiempo entre otros aspectos cobran una entidad diferenciada con respecto a los conflictos clásicos. Tal vez la frase que mejor pueda explicar este concepto sea la del Cnl Harry Summers en abril de 1975 con motivo de una negociación con líderes norvietnamitas: “Ustedes saben que nunca podrán vencernos en una batalla” – a lo que los

norvietnamitas contestaron “Puede ser pero esto es absolutamente irrelevante”², cabe preguntarnos apoyados en este extracto, en este tipo de conflicto el ganar la batalla es importante y como influye este concepto en el desarrollo de las acciones militares extendidas en el tiempo. El llevar adelante una sucesión de combates o acciones militares exitosas no va a asegurar que finalmente la campaña sea exitosa, esto se va a ver influido en particular por la opinión pública en los lugares de origen, el número de bajas que estas acciones conlleven y por último el costo financiero del sostenimiento de las acciones. El enemigo de alguna forma es consciente de esto por ello llevará adelante una serie de acciones menores de nivel táctico que en suma tendrán sustancial influencia en los mayores niveles.

Debemos considerar en relación a los éxitos, que los mismos no serán valorados de igual manera, en suma veremos que realmente nunca sabremos cómo influye una victoria táctica en el desarrollo de una campaña, la captura de un líder, la destrucción de fuerzas, la ocupación de terrenos importantes podrán incluso jugar en contra al victimizar al oponente, dado que no podemos alejarlo de la población de la cual es originario, esto estará en estrecha relación con el origen del conflicto (racial, político, religiosos, etc).

- *Aumento y modificación de la valoración de las variables*

Las características variables que influyen cada nivel de la conducción son particulares, la acción psicológica podrá ser considerada en el nivel estratégico operacional, el campo de tiro es un aspecto propio de los menores niveles tácticos. En los conflictos que se vienen desarrollando las experiencias dejan ver que no solo se ha modificado la influencia de las variables presentes sino su valoración, cabe destacar que una mala acción de un grupo de tiradores tendrá una influencia directa en la aceptación de una fuerza militar estacionada en una localidad llegando en forma casi inmediata

² Cnl HARRY SUMMERS – En la Estrategia: Un análisis crítico de la Guerra de Vietnam – Presidio Press - 1995

a transformarse en un entorno hostil, la volatilidad de la manifestación de variables que inicialmente fueron consideradas como no relevantes tendrán en poco tiempo influencia trascendente afectando todos los niveles de conducción. La figura del “Cabo/teniente estratégico” es un claro ejemplo, un simple jefe de grupo puede mediante su accionar modificar la actitud de una población con influencias directas en el nivel operacional.

Un aspecto particular es la influencia de la opinión pública que hace una explotación subjetiva de las imágenes, más allá de las acciones llevadas a cabo por los medios a disposición de la propia fuerza. Una de las características que deberán ser consideradas es la falta de homogeneidad en las estructuras de las organizaciones irregulares, a lo cual hay que agregar su simbiosis con la población circundante.

Una vez expuestas las diferencias que presentan los conflictos actuales en relación con la doctrina es menester hacer una primera aproximación sobre como esto afecta la conducción militar.

A lo largo de su capacitación los oficiales por un período de formación que tiene como finalidad fijar los principios y las reglas que rigen el combate y el empleo de las diferentes organizaciones puestas a su disposición según sea la jerarquía, y una etapa de perfeccionamiento que buscará incrementar los saberes para poder comprender la complejidad de la guerra como objeto de conocimiento.

Un ligero estudio de las características enunciadas nos lleva a preguntarnos si en realidad estamos ante un fenómeno nuevo o solamente la doctrina que sustenta el empleo de las fuerzas en general está desfasada en relación a las exigencias o desafíos que esta impone.

La resistencia de los pueblos británicos y germanos contra la dominación romana, la guerra de España contra Napoleón, las acciones de Martín Miguel de Güemes en la guerra Gaucha, más cercano en el tiempo la resistencia de Tito en la ex Yugoslavia

contra las fuerzas alemanas, las acciones de los cosacos en Ucrania durante la segunda guerra mundial, Diem Bien Phu, las acciones de la OLP, las acciones en Vietnam, son tan diferentes a primera vista pareciera que no pero si ven en los conflictos actuales muchas de sus características reflejadas, pero si venimos desde los romanos no se puede considerar que existen suficientes antecedentes como para haber obtenido una vasta experiencia, pero justamente entre cada uno de estos conflicto se han desarrollado enfrentamientos bélicos de características clásicas que llegaron incluso a amenazar la existencia de los estados, por otro lado debemos considerar que bajo la lupa de la modernidad muchos de estos se podrían circunscribir en un problema de características policiales, es otro punto que dificulta la generación de una doctrina de base al respecto, dado que se va a ver influido por razones políticas particulares vigentes en cada país.

Esto pone al conductor militar en una gran disyuntiva, haciendo una abstracción del nivel considerado, podemos decir que un hombre cualquiera sea su jerarquía, durante toda su carrera se ha educado para ejercer la violencia en un medio controlado, con parámetros relativamente amigables se ve inmerso en un entorno que rara vez se ajusta a los modelos mentales que rigen su accionar, a medida que avance en el escalafón esto se verá agravado teniendo importantes consecuencias en el empleo de la fuerza.

La existencia de modelos que caracterizan cada acción militar van a dificultar una eficiente actuación en un escenario altamente cambiante y adaptable. La doctrina no puede seguir el paso a estos cambios, a primera vista uno podría encontrar una similitud en las acciones generales que se sucedieron en Vietnam con lo que ocurre en Irak (mas allá de un análisis del ambiente geográfico), pero la comparación de las experiencias en ambos conflictos demuestran claramente que estamos ante un fenómeno completamente nuevo y diferenciado, incluso hay grandes diferencias entre las acciones que enfrentó la URSS en su campaña en Afganistán con lo que sucede en la actualidad, es por ello que en el caso particular de los EEUU se está buscando un sistema que permita una rápida explotación de las experiencias de combate, pero este esfuerzo aún hoy sigue aportando respuestas desactualizadas, dado que estos escenarios configuran entornos de cambio dinámico. La puesta en acto de la doctrina se sigue sustentando en la correcta aplicación

de la doctrina o procedimientos restando de este modo la flexibilidad, es en este punto donde pese a disponer de menor tecnología y medios los enemigos de las fuerzas desplegadas contrarrestan anulando dicha ventaja.

Realizan una mirada interior podemos decir que en el marco de las acciones que se pueden llevar a cabo nuestro problema particular se ve aumentado en la complejidad aportada por el marco legal y por otro lado se debe considerar que podemos estar en un entorno multinacional compartiendo esta superioridad tecnológica o bien tener que desempeñarnos con máxima flexibilidad al estar enfrentados a potencias extra regionales, a su vez hay que considerar las particularidades que imponen el desempeño en el marco de operaciones de mantenimiento de la Paz, dado que las directivas que rigen la capacitación nos circunscriben a un conflicto de características clásicas.

El problema en la actualidad se nos demuestra con características altamente complejas y volátiles dificultando ya no solo realizar algún tipo de predicción sobre la evolución del arte militar sino que aún es difícil entender los procesos que hoy se encuentran en desarrollo, es en este entorno donde un conductor militar formado con una doctrina apoyada en un conflicto de características clásicas deberá emplear eficientemente sus medios de acuerdo a los lineamientos que reciba desde el máximo nivel.

CAPÍTULO II – EL CONDUCTOR MILITAR EN EL MARCO DE LOS CONFLICTOS ACTUALES

En primer lugar y a los fines de desarrollar los posteriores capítulos del presente trabajo debemos aclarar que la visión del conductor militar no va a estar acotada a un determinado nivel de conducción, sino que vamos a analizar a continuación las particularidades que estos conflictos en desarrollo imponen para la toma de decisiones.

El reglamento de Organización y funcionamiento de los estados mayores en su Tomo I (ROD – 71 – 01 – I) edición 1998, define la conducción como “... el arte y la ciencia de la aplicación del comando para la solución de un problema militar. Implica, necesariamente, la justa combinación del arte -por cuanto será una actividad libre y creadora- y de la ciencia ya que posee un objeto de estudio y una finalidad que le son propias-.”³, esto permite definir claramente las implicancias que tiene cuando hacemos referencia al “conductor” permitiendo que no dé lugar a dudas y diferenciarlo de un término como líder, que tiene otras implicancias mas relacionadas con las interacciones personales dentro de un grupo u organización, en este capítulo vamos a analizar en particular la relación del que tiene la responsabilidad del cumplimiento de la misión y los desafíos particulares que estos escenarios configuran.

Habiendo definido en primera instancia las características del conflicto, debemos considerar que lo previamente enunciado se sustenta en que el menor nivel de la conducción se verá inmerso en acciones que tendrán suma trascendencia en el máximo nivel de conducción, aunque en concreto no involucre fuerzas de magnitud, no debemos olvidar la inmediatez actual en la transmisión de la información.

Durante la capacitación de un oficial se hace hincapié en el conocimiento profundo de la doctrina, particularmente en la etapa inicial de formación con la ajustada aplicación de procedimientos estandarizados para la solución de los problemas militares, los mismos encuentran su fundamentación lógica en las experiencias surgidas de las guerras precedentes y la doctrina de otros países, que por su participación en

³ Organización y funcionamiento de los estados mayores en su Tomo I (ROD – 71 – 01 – I) edición 1998 – Ejército Argentino

diferentes escenarios son generadores de cuerpos teóricos fundados en la práctica, pero en la mayoría de los mismos los estudios tienen sus bases en los combates clásicos entre ejércitos regulares, en general respetuosos de los usos y costumbres de la guerra, debemos considerar que estamos haciendo referencia a un marco doctrinario general, cabe aclarar que existen algunos manuales que fijan procedimientos que son aplicables a las circunstancias que los nuevos conflictos plantean pero estos no son de uso general, proporcionando soluciones parcializadas que tampoco son empleados en la etapa de formación.

En el nivel inicial, los conocimientos necesarios para el cumplimiento de las tareas de su nivel son tácticos lo cual es por demás pertinente, no hay mucho sentido en brindar conocimientos sobre problemas militares más complejos a un ciudadano que recién se incorpora y desconoce el cuerpo conceptual general, pero debemos tener en cuenta que aún persiste una visión generalizada de que la táctica tiene una naturaleza lineal en el análisis de sus características o particularidades, lo cual al manifestarse en el inicio de la formación fija parámetros que acompañan y pueden llegar a condicionar la forma de analizar a lo largo de toda la carrera.

Como se pudo observar en el capítulo anterior, los conflictos actuales marcan profundas diferencias con las situaciones que se encuadran en las normas doctrinarias, debemos agregar a esto lo que se expuso en forma precedente, todo ello configura una exigencia particular que la educación⁴ formal no siempre brinda las herramientas necesarias para hacer frente.

Es este el escenario en que el conductor militar de todos los niveles se debe mover, y esto afecta a todos los niveles de conducción.

Ante la presencia de las diferentes situaciones durante el desarrollo de operaciones uno va a buscar en primer lugar la aplicación de procedimientos o mejor dicho echar mano a aquello que conoce como consecuencia de su formación, pero ¿qué sucede cuando esta no nos brinda la respuesta necesaria?, solo basta observar lo sucedido

⁴ Empleamos el término educación en su sentido amplio.

durante la campaña de Francia en 1940, los mandos aliados no pudieron adaptarse a una nueva forma de guerra y sus respuestas, si bien se ajustaba correctamente a los parámetros doctrinarios estaban retrasadas dos décadas. Ahora bien veamos el caso del ofensor, los alemanes realizaron una explotación de la experiencia obtenida de su derrota, sus procedimientos fueron motivo de estudios durante una veintena de años en los cuales hicieron una revisión doctrinaria que les permitió subsanar sus debilidades, modificando los tiempos de reacción, incluir las nuevas tecnologías e incrementar las dimensiones de los espacios en los cuales se combatía, siendo la misma aplicada con éxito dada su eficiente formación profesional.

En la actualidad nos encontramos, si se permite el anacronismo en una situación similar a la de los aliados en los años 40', enfrentamos una guerra para la cual en general las fuerzas armadas no se han preparado, con un enemigo que no sigue los mismos parámetros que nos rigen en el empleo de la fuerza, en definitiva se nos presenta un juego al que no sabemos jugar del todo, que tiene reglas que no compartimos desde el punto de vista ético y al que tratamos de encasillar dentro de los límites conocidos.

En el marco actual es realmente sustancial la ventaja tecnológica como factor decisor, la superioridad numérica en los enfrentamientos es tan relevante, que finalmente puede significar la victoria; si uno va a bucear en el marco doctrinario la respuesta es casi una verdad de perogrullo, pero en la actualidad no es tan prístino dado que no siempre el ambiente operacional me va permitir desplegar o emplear mis medios avanzados tecnológicamente en su total potencial, esto no es nuevo el Vietcong lo aplicó contra las fuerzas norteamericanas o francesas, plagada está la historia de hechos en que la superioridad numérica no ha sido determinante.

Pero qué hay de la victoria, ¿cómo se obtiene?, ocupar una ciudad, "...desarmar al enemigo...propósito exclusivo de la acción militar"⁵, a nivel táctico nos preguntaríamos cual es el objetivo material correcto y como responde este al objetivo estratégico.

⁵ "DE LA GUERRA" – Karl Von Clausewitz

Podemos observar el caso de Haití, una misión encuadrada en el marco de ONU, cuya finalidad es estabilizar el país para que este se constituya en un estado organizado, este último concepto encuadra en resumida manera el objetivo estratégico, la pregunta es ¿qué objetivos materiales lo concretan?, puedo asegurar que la respuesta no es fácil bajo ningún punto de vista, las acciones directas contra aquellos que intentan introducir armas no siempre son bien recibidas por el resto de la población dado que en cierta forma se encuentran emparentados, las acciones de CIMIC tampoco son la solución completa dado que crea una dependencia que no están dispuestos abandonar, no vamos a analizar la postura de inacción. Observemos la complejidad del problema que enfrentamos y podemos referirnos a Haití como un entorno relativamente amistoso, y las respuestas enunciadas se obtienen en un análisis ligero y lineal, pero solucionan el problema y la pregunta final es en cuanto tiempo, no podemos dejar de lado que estamos atendiendo un problema ajeno a cualquier amenaza nacional.

Estamos preparados para manejar estos entornos, consideremos que en Afganistán e Irak la situación se complejiza en forma exponencial con un nivel de violencia muy superior emparentado con el fervor religioso, con una mayor brecha cultural, y finalmente con acciones violentas que no se circunscriben a un teatro de operaciones sino que configuran un conflicto de carácter mundial.

El conductor militar se ha sido a lo largo de su formación transformado en un especialista en el uso de la violencia⁶, la misma debe aplicarse en forma eficiente y eficaz para el logro del objetivo perseguido, en esto sucintamente se puede ver una primera aproximación al ser militar, esta violencia encuadrada en una escala de valores que nos diferencian de un criminal, dentro de un marco legal regulatorio que fijan claros límites para tratar que esta gestión de la violencia se realice en la forma más “humanitaria” posible; incluso partimos de la premisa que nuestros enemigos actuarán dentro de las mismas reglas de juego, y que la victoria estará en la maestría en manejar los factores que regulan el empleo de las fuerzas, para los franceses en 1940, en términos llanos dirían que los alemanes en este “juego” hicieron trampa, pero con un análisis objetivo diremos que estos últimos emplearon el tiempo, espacio, velocidad,

⁶ Cabe aclarar que no estamos haciendo referencia que su formación lo transforma en un ser violento.

sincronización y potencia de fuego en forma diferente, lo podrían haber hecho los aliados, por supuesto que sí pero estaban condicionados por sus paradigmas y modelos teóricos desactualizados.

Hoy los conductores militares de los diferentes niveles están en un punto más difícil que los aliados en el inicio de la segunda guerra mundial, los enemigos que enfrentan en general no se ajustan a los mismos principios, para las fuerzas regulares el DICA fijará límites claros que para no incurrir en delito no serán vulnerados, además debemos considerar los condicionamientos políticos que no solo influirán directamente en el nivel operacional sino que limitarán el alcance y el desarrollo de las mismas a nivel táctico, acciones con un importante apoyo de fuego, despliegue de fuerzas blindadas, el empleo del apoyo aéreo, incluso la prohibición de ataque a determinadas zonas configurarían un escenario que darán al conductor una sensación de tener las manos atadas. Pasa lo mismo del otro lado, las experiencias que se han dado a conocer nos permiten inferir que no, el ataque indiscriminado a todo tipo de instalaciones militares, el empleo de mujeres y niños como combatientes, empleo de trampas, el mimetismo con la población local y por último el ataque en cualquier punto sin considerar el daño colateral, nos permite inferir que los niveles de libertad de acción no son iguales, no debemos dejar de lado que estas fuerzas en general de características irregulares conocen estos condicionantes y saben explotarlos a su favor, no solo desde un punto de vista estrictamente militar, la lejanía existente desde una perspectiva cultural abona en el espíritu y la cabeza de los combatientes, en particular si centramos nuestro análisis en las acciones que se suceden en el propio territorio lo que le da a estas milicias un perfil de guerra justa aún más se encuadra en “guerra santa”.

¿Cómo enfrentar este nuevo escenario que se presenta, el cual no ha sido considerado dentro de los planes de la educación militar formal?

Si bien la bibliografía no se pone de acuerdo en general se hace mención a un cambio de contenidos de enseñanza, pero esto es aplicable, en mi opinión creo que es muy difícil adecuar los contenidos sin disponer de bases lógicas en particular para obtener enseñanzas que permitan operar con soltura en un entorno irregular, los contenidos requieren cierta estabilidad no solo para ser aprehendidos por los educandos,

sino para ser internalizados y adaptados para su enseñanza por parte de los que tienen responsabilidad docente.

Hay dos aspectos fundamentales a considerar al respecto, el primero de carácter general y es la amplitud de las misiones que los nuevos conflictos nos imponen como fuerzas armadas que van desde la ejecución de operaciones de características clásicas en ambiente urbano, pasando por misiones de “estabilización” hasta funciones policiales (en el marco ONU) y de apoyo a la comunidad, es muy difícil desde un marco concreto conceptual cubrir este amplio espectro; en segundo lugar, está el marco legal que puede llegar a condicionar la capacitación dado que la misma en muchos aspectos es compatible con actividades que se acercan a las disposiciones legales que definen el marco de seguridad interior.⁷

Los contenidos son la base concreta sobre la cual se procederá a construir la estructura necesaria para iniciar la enseñanza, por lo cual no se puede obviar, reflexionando sobre los mismos diremos que es de suma importancia una formación de características multidisciplinaria en el cual no se perseguirá como objetivo la formación de especialistas en sociología, ciencias de la comunicación, psicología social y otras ramas de las ciencias sociales contribuyentes, sin olvidar que estamos formando conductores militares, en consecuencia si se realiza un breve ejercicio imaginativo nos daremos cuenta que el tiempo no alcanza dadas las obligaciones que a lo largo de la carrera militar se deben enfrentar, pero no podemos dejar de lado que lo que no se ha aprehendido difícilmente pueda ser aplicado en oportunidad. En los diferentes períodos

⁷ Ley 24059 – “Ley de seguridad interior”:

Art.32. - A los efectos del artículo anterior el Presidente de la Nación, en uso de las atribuciones contenidas en el Art.86, inc. 17 de la Constitución Nacional, dispondrá el empleo de elementos de combate de las fuerzas armadas para el restablecimiento de la normal situación de seguridad interior, previa declaración del estado de sitio.

En los supuestos excepcionales precedentemente aludidos, el empleo de las Fuerzas Armadas se ajustará, además, a las siguientes normas:

- a) La conducción de las Fuerzas Armadas, de Seguridad y policiales nacionales y provinciales queda a cargo del Presidente de la Nación asesorado por los comités de crisis de esta ley y la 23.554;
- b) Se designará un comandante operacional de las Fuerzas Armadas y se subordinarán al mismo todas las demás Fuerzas de Seguridad y policiales exclusivamente en el ámbito territorial definido para dicho comando;
- c) Tratándose la referida en el presente artículo de una forma excepcional de empleo, que será desarrollada únicamente en situaciones de extrema gravedad, **la misma no incidirá en la doctrina, organización, equipamiento y capacitación de las Fuerzas Armadas, las que mantendrán las características derivadas de la aplicación de la ley 23.554.**

de capacitación se deberían adecuar los contenidos para ir formando un conocimiento general sobre estos aspectos, que si bien a primera vista se podrían considerar accesorios las experiencias recogidas en los diferentes informes demuestran que la falta de capacidad de entender en profundidad como se configura el entorno ha llevado a cometer graves errores de apreciación en los diferentes niveles.

Habiendo analizado la importancia de los contenidos, debemos tener en cuenta que la modificación de los mismos chocarán con la cultura de la organización y con muchos detractores, nuevamente se podría decir que llegamos a un punto muerto, es como consecuencia de esto que justamente debemos modificar nuestra visión para dar una nueva perspectiva.

El conductor que debe operar en un entorno irregular, asimétrico⁸, debería disponer de características distintivas *adaptabilidad, creatividad y pensamiento crítico*.

Procederemos a continuación a definir los términos enunciados desde el punto de vista de cómo estos conceptos deben ser considerados por el conductor militar:

- **ADAPTABILIDAD:**

Si nos remitimos al diccionario de la Real Academia Española, enuncia que es la “capacidad de ser adaptable”, esta definición nos remite al verbo *adaptar* el cual define claramente una primera aproximación de la idea que buscamos en un conductor, “Dicho de personas, acomodarse, avenirse a circunstancias o condiciones...”⁹, este aspecto ha sido fundamental a lo largo de la historia militar, cabe volver a algunos de los ejemplos enunciados precedentemente para tener un visión concreta de lo dicho, el mismo ciclo OODA¹⁰ tan popular hoy en día justamente nos permite ver un proceso lógico a través del cual el conductor buscará comprender una situación, adaptarse rápidamente a la misma para tener capacidad de modificarla con la

⁸ Se considera ambos términos en su concepto general y no como una clasificación sobre el tipo de conflicto en particular

⁹ Diccionario esencial de la Lengua Castellana – Ed. Santillana - Buenos Aires – Enero 2007.

¹⁰ WILLIAN S LIND – “Manual de la guerra de maniobras” – Círculo Militar – Buenos Aires - 1991

finalidad de que el oponente no tenga posibilidad de accionar sino que ha medida que el campo de combate mute de acuerdo a nuestros deseos solo le quede capacidad de reacción y la misma se ajuste a nuestras previsiones, un ejemplo claro de esto fueron las acciones de Napoleón Bonaparte en la batalla de Austerlitz.

En la actualidad parecería que los enemigos que enfrentan los ejércitos regulares se han adaptado mejor a estos entornos amorfos y por ahora ya sea por variables internas propias del mismo enfrentamiento o externas como consecuencia de las limitaciones del máximo nivel, parecería que claramente llevan la ventaja, no debemos dejar de considerar el paradigma que condiciona el accionar militar en general, el combate clásico.

La solución está en tratar de flexibilizar la forma de entender cuáles son las variables que se van a configurar dejando de reduciendo aún en los menores el condicionamiento que el pensamiento lineal produce, pero teniendo la salvedad que ante una visión compleja del escenario no nos lleve a un estadio de parálisis por análisis sumiéndonos en un proceso más ralentizado.

- ***CREATIVIDAD:***

Siguiendo el modelo del punto anterior, nos apoyaremos en el Diccionario de la Lengua Española para evitar interpretaciones erróneas del concepto, el mismo define este concepto como la “capacidad de creación”, como “crear” emplearemos la segunda acepción “establecer, fundar, introducir por primera vez una cosa...”¹¹

No es una tarea fácil para una persona cuya formación se estructura sobre la base de modelos teóricos que se deben aplicar en una forma lo más exacta posible para aumentar la posibilidad de éxito. En consecuencia cuando hablamos de conducción, empleamos la definición reglamentaria “...es el arte

¹¹ Diccionario esencial de la Lengua Castellana – Ed. Santillana - Buenos Aires – Enero 2007.

y la ciencia de la aplicación del comando para la solución de un problema militar...”¹², justamente es en el componente artístico de la definición doctrinaria donde debemos hacer hincapié, dado que tal vez sin una formación formal los oponentes a las fuerzas regulares lo aplican con cierta maestría al no tener condicionantes en su accionar, en términos llanos se podría decir que juegan casi sin reglas, lo cual les permite valerse casi sin miramientos de todo tipo de técnicas que se modifican constantemente, no solo en su aplicación efectiva sino también en la explotación de las diferentes situaciones que como consecuencia de los enfrentamientos son resultantes.

Los conductores militares deberían buscar la forma de seguir esta senda, en este sentido el empleo de la tecnología como un punto de partida puede llegar a brindar una ventaja siempre y cuando la misma se explote en forma innovadora, si empleamos los nuevos medios con viejas ideas su ventaja se reduce (cabe recordar el primer empleo del tanque durante la primera guerra mundial o el uso de la ametralladora por parte de los franceses en la guerra franco-prusiana en 1870), los métodos de empleo de medios y fuerzas debe variar en forma constante para ir obteniendo nuevamente la iniciativa, para lo cual es fundamental una visión completa ambiente operacional detectando aquellas variables que se puedan modificar y emplear con la máxima eficiencia, para lo cual como primer paso tanto el analista como el decisor del nivel que corresponda deberá desnudarse de los preconceptos y paradigmas que le llevan a reducir este ambiente a modelos teóricos simplificados.

La innovación y la iniciativa serán fruto de una mente inquieta que en forma constante tratará de dibujar un escenario poniendo al enemigo en una situación en la cual no sepa que esperar, en consecuencia deberá comprender los proceso que se están sucediendo y como se originan de forma tal que pueda anticiparse, con las características de los conflictos actuales esto no debe ser solo considerado en el máximo nivel, sino que desde la menor

¹² ROD 71-01-I – “Organización y funcionamiento de los Estados Mayores” Tomo I – Art 1.001 – Ed. 1998

fracción se debe tener en cuenta la multiplicidad de factores concurrentes y el nivel de influencia visto bajo una lupa de análisis temporal, una acción de carácter humanitaria llevada a cabo en oportunidad puede ser más efectiva que una acción violenta con grandes medios.

- ***PENSAMIENTO CRÍTICO:***

A lo largo del desarrollo de estos puntos con sus aspectos diferenciadores, hemos ido configurando un perfil de lo que se podría llamar un conductor capacitado para hacer frente con un importante porcentaje de éxito las exigencias de los conflictos modernos, aunque debemos hacer la salvedad que no estamos buscando un receta del triunfo, ni disponemos de la información necesaria para determinar esto de forma categórica, si como consecuencia de los análisis realizados a la experiencia obtenida en combate se puede considerar de acuerdo a la crítica realizada que nos encontramos en un camino correcto.

Un aspecto ha sido rozado en varias oportunidades, es la visión o análisis del ámbito operacional, para lo cual es de suma importancia definir el concepto de pensamiento crítico: “El pensamiento crítico es el uso de las destrezas cognitivas o estrategias que aumentan la probabilidad de un resultado deseable. Se utiliza para describir el pensamiento útil, motivado y orientado hacia las metas”¹³, en relación a esto debemos considerar hace referencia a una forma de ver el entorno y que el mismo para poder ser aprovechado en su máximo potencial deberá ser valorado en la mayor cantidad de variables posibles dado que nos permitirá comprender estos escenarios complejos y encontrar el mejor camino para la concreción del objetivo buscado.

Un pensador crítico buscará mas allá de los modelos teóricos que su formación de base le brindará tratando de entender el “como” de las

¹³ Halpern, Diane F.- “*Thought and Knowledge: An Introduction to Critical Thinking*” - . Mahway, Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2003

situaciones para identificar las causas generadoras y poder neutralizarlas configurando de este modo un entorno que le brinden bases lógicas y firmes para poder aplicar la creatividad orientado por el cumplimiento de la misión como faro para guiar las acciones.

El conductor militar que se ve inmerso en este ambiente complejo deberá disponer de herramientas que van más allá de lo estrictamente procedimental y esto debe ser considerado desde el inicio de la formación, dado que hay sobrados fundamentos científicos que nos muestran las limitaciones que tiene el ser humano no solo para incorporar nuevos conocimientos, sino para poder adaptarse a nuevas visiones o modificar sus estructuras cognitivas con la edad, esto está estrictamente relacionado con el grado que se ostenta y el puesto que se ocupa, con esto no queremos insinuar que los puestos jerárquicos deben ser ejercidos por personas jóvenes, sino que a medida que el tiempo avanza es más difícil incorporar nuevas formas de analizar y ver las diferentes situaciones atentando justamente con la creatividad y la adaptabilidad, en contrapeso tenemos la “experiencia” la cual es fruto de lo realizado precedentemente y que brinda importantes puntos de partida como si fueran resultado de la experimentación, por otro lado existe la sentencia militar que dice, “en la Guerra se hace lo que se puede con lo que se tiene”, y desde nuestro punto de vista no solo se refiere a lo material sino que es aún más importante desde el punto de vista de las capacidades cognitivas que posee la persona.

Estas herramientas deberán ser consideradas desde la génesis de la formación del conductor para que a medida que como consecuencia del acceso a puestos de decisión más complejos posea una gimnasia que le permita desenvolverse con la mayor soltura posible buscando en forma constante reducir sus ataduras y que sea el oponente el que camine sobre terreno resbaloso e incierto.

CAPÍTULO III – PENSAR DENTRO DE ENTORNOS COMPLEJOS Y CAMBIANTES.

Habiendo definido en los capítulos anteriores el escenario y las características que son idóneas para enfrentarlos, debemos detallar claramente que implicancias tienen estos conceptos y que precisamos con los mismos para poder más adelante determinar las estrategias didácticas necesarias para poder generarlas o potenciarlas según correspondan.

Elisa Álvarez, en su trabajo “CREATIVIDAD y PENSAMIENTO DIVERGENTE - Desafío de la mente o desafío del ambiente”, define tal vez a modo de sentencia: “La capacidad, la rapidez con la que se encuentra la solución **depende de la experiencia, y ésta siempre es adquirida...**” tener este concepto en cuenta es fundamental dado que los conductores militares deben siempre encontrar la solución a problemas en un marco de urgencia y presión. La situación se torna aún más difícil al tener que enfrentar una voluntad opuesta inteligente, por lo cual una respuesta previsible facilitará la reacción del oponente.

La bibliografía existente es por demás numerosa y trata el tema de la creatividad desde diferentes visiones y posturas, las cuales si bien no plantean contradicciones, por lo menos en los trabajos considerados como base bibliográfica para la presente investigación, podemos ver en primer lugar que dada la finalidad perseguida considerar como no excluyente el término creatividad, sino que lo analizaremos desde un punto de vista amplio, es decir no solo observaremos las características propias sino que tendremos en cuenta algunos otros conceptos que a los fines de la aplicabilidad en el marco procedimental militar son de relevancia y permitirán tener un perfil más completo.

Nuevamente nos encontramos con un gran número de conceptos que en el saber popular son considerados en forma similar, pero en este caso en particular, son conceptos contribuyentes a la hora de determinar cómo debemos llevar adelante un proceso educativo para formar hombres que deben enfrentar escenarios complejos que no se ajustan a variables o modelos estereotipados.

Términos como pensamiento lateral, divergente, complejo, inteligencias múltiples, pensamiento creativo, pensamiento crítico, pensamiento asociativo, son algunos de los conceptos que a lo largo del desarrollo del presente capítulo trataremos, dado que si bien nos marcan posiciones teóricas diferentes, en esencia permiten potenciar visiones distintas del entorno contribuyendo a la adaptabilidad a entornos complejos,

Debemos considerar como paso inicial que la capacidad creativa no está determinada en forma absoluta por la carga genética del hombre, sino que la misma es propiciada por el entorno, su educación y su cultura¹⁴.

Al momento de hablar de creatividad siempre nos remitimos a una visión artística del concepto, pero este es aún más amplio al ser considerado desde la visión de la investigación científica que se relaciona directamente con la puesta en acción, con la solución de problemas partiendo desde variados ángulos de análisis y no solo desde la que parte del modelo teórico vigente.

Este es un punto de partida fundamental a la hora de pensar en éste término en el marco de las tareas que debe llevar adelante un conductor militar, no es que estemos negando la importancia del modelo cartesiano de análisis, muy propio de los problemas que requieren solución en corto tiempo, la relación causal a partir de la identificación de las variables relevantes que lo circunscriben, permite obtener un importante grado de eficiencia en la adopción de resoluciones disminuyendo la posibilidad de la aplicación de la intuición, en particular cuando se dispone de poco tiempo o se requiere de soluciones procedimentales de respuesta casi inmediata.

Los problemas actuales se caracterizan por su volatibilidad y la concurrencia de un gran número de variables en las cuales, aquellas que desde un principio se consideran de menor influencia rápidamente adoptan un peso sustancial modificando la situación general, esto requiere la constante modificación y capacidad de adaptación.

¹⁴ Elisa Álvarez

La primera barrera que se debe superar es aquella que nos lleva a considerar que el análisis complejo de situaciones nos puede conducir a una *parálisis por análisis*, esto no es así dado que el pensamiento creativo parte de dos postulados claros, tener una meta/ objetivo claramente definido (no solo desde el punto de vista del resultado sino también en tiempo, lugar y costos) y la otra es aceptar que los modelos teóricos que me encuadran no me brindan las respuestas necesarias para resolver mis problemas, estas dos formas de pensar nos dan bases sólidas a la hora de iniciar este camino de la creatividad, el primer concepto nos acotará el problema, fijando claramente los límites permitiendo la determinación de que es lo que busco, y la segunda permitiéndome romper en cierta manera los modelos, flexibilizando de este modo la visión paradigmática que me puede condicionar.

En este punto podemos visualizar la primera aproximación a una visión educativa, en particular si consideramos el pensamiento creativo como una técnica¹⁵, es decir una forma de ver el entorno y los problemas que nos rodean, y como talla podemos considerar una habilidad que se debe desarrollar.

Hoy cuando se nos pide ser creativos nos resulta tan difícil como correr en el barro, dado que nuestro cerebro está entrenado para brindar respuestas lineales derivadas de conceptos de causa-efecto, pero que sucedería si desde el principio nuestra forma de ver la realidad en lugar de ser lineal es observada como un entramado en tres dimensiones, esta gimnasia producto de la educación haría que nuestra visión se modifique sustancialmente reduciendo los procesos mentales, a similitud de un atleta olímpico que se entrena en forma constante.

A lo largo de los párrafos precedentes hemos ido rondando sobre el pensamiento creativo sin llegar realmente a precisarlo, cabe destacar que en concreto no es una tarea tan sencilla, dado que al ser un concepto tan amplio las definiciones incluso la definición de la real academia no nos brinda una visión que nos lleve a una

¹⁵ Diccionario esencial de la Lengua Castellana – Ed. Santillana - Buenos Aires – Enero 2007.
De técnico.

1. f. Conjunto de procedimientos y recursos de que se sirve una ciencia o un arte.
2. Pericia o habilidad para usar de esos procedimientos y recursos.
3. fig. Habilidad para ejecutar cualquier cosa, o para conseguir algo.

aproximación que nos permita identificar el concepto de forma más accesible, Elisa Álvarez define en su trabajo “Creatividad y pensamiento divergente” a la creatividad como “... *proceso del pensamiento, un proceso intelectual a través del cual se asocian ideas o conceptos, dando lugar a algo nuevo.*”¹⁶. Esta aproximación nos aleja del concepto de producir algo de la nada algo “del *crear divino*”, sino que a través de esta visión nos remitimos a reacomodar la misma a una visión más operativa partiendo de que la misma es una técnica que se puede potenciar, enseñar al partir de una forma de ver la interrelación de las variables, al ser una visión superadora del concepto de eficiencia buscando en esta combinación soluciones nuevas a problemas concretos.

Esta visión a la hora de llevar adelante procesos creativos debe considerar las características esenciales que este presenta:

- **Fluidez:** que es la capacidad de generar gran cantidad de opciones.
- **Flexibilidad:** siempre poder manejar alternativas a las soluciones dadas.
- **Originalidad:** ver el problema desde perspectivas no consideradas anteriormente.
- **Elaboración:** que consiste en siempre buscar variantes a lo existente.

Es como consecuencia de la necesidad de una visión superadora a la hora de analizar los problemas donde se entrelazan otros conceptos que es necesario potenciar para facilitar esta flexibilidad mental necesaria:

- **PENSAMIENTO CRÍTICO:**

Hemos tomado este concepto en primer lugar no como una cuestión del azar sino que en primer lugar brinda una visión lógica al proceso de pensamiento, no solo analizando el cómo se llega a la construcción, sino los conceptos intervinientes en el desarrollo del mismo, estos no se aplican ni se ven en condiciones de laboratorio sino que el análisis debe ser absolutamente contextual, en consecuencia se va a poder determinar la pertinencia de la

¹⁶ ELISA ÁLVAREZ – “Creatividad y pensamiento divergente – Desafío de la mente o desafío del ambiente”- INTERAC – Enero 2010

aplicación de procesos o métodos para la solución del problema que se enfrenta.

El punto de partida es fundamental para dar inicio al proceso de generación del pensamiento, un error muy común es tratar de ajustar las variables consideradas al modelo mental que disponemos para la solución del problema, esto tiene como resultado soluciones forzadas que rara vez llegan a la solución sustancial del problema y solo ataca aspectos sintomáticos del problema.

La dimensión crítica del pensamiento, nos permite partir desde el otro lado de la otra orilla, dada su naturaleza de analizar la estructura y validez de los procesos mentales que se llevan a cabo, por lo cual en primer lugar se verá como está contextualizado el problema y después decidir cuál es el esquema que mejor se aplica a las variables que se materializan en el problema y cómo evolucionarán las mismas.

El encontrarnos con problemas nuevos que rompen los esquemas derivados de los modelos vigentes, la tendencia será a respuestas intuitivas y emocionales, el pensamiento crítico con su perfil esencial de duda sobre los procesos de pensamientos nos lleva en forma constante por el camino de la dimensión lógica del pensamiento.

No podemos dejar de lado en esta dimensión lógica del pensamiento que la misma está condicionado por los paradigmas existentes dentro de la estructura intelectual de la persona, en particular si la misma es una persona altamente exitosa en la toma de decisiones, dado que la misma visión crítica puede generar un filtro peligroso al descartar opiniones de otros, cayendo sin en forma inconsciente en un pensamiento lineal estereotipado.

En el proceso de construcción del pensamiento crítico debemos tener en cuenta las habilidades necesarias a generar para propiciarlo:

- Interpretación:
Validez de los procesos y reglas a la hora de buscar soluciones.

- Análisis:
Identificar las relaciones existentes dentro de las variables propias del problema y cómo influye el entorno.

- Valoración:
Fortaleza lógica de las relaciones consideradas, es decir validez de proposiciones generadas.

- Inferencia – Explicación - Autorregulación:
En estos tres últimos pasos es donde se pone en concreto el resultado del proceso crítico, llevando adelante la puesta en autos de los procesos mentales internos, es la materialización externa de los procesos realizados; un aspecto fundamental está en el proceso de autorregulación dado que me remite a un proceso interior sobre la evaluación del proceso realizado y permite corregir razonamientos y aceptar críticas o posturas externas.¹⁷

- PENSAMIENTO DIVERGENTE / LATERAL:

Una vez que a través del pensamiento crítico hemos disminuido las ataduras derivadas de la intangibilidad de los métodos o modelos teóricos a aplicar en consecuencia debemos buscar opciones, este es el camino del pensamiento divergente.

El pensamiento crítico nos lleva de la mano de la lógica para evitar caer en la intuición o en soluciones mágicas que rara vez se ajustan a procesos

¹⁷ PETER FACIONE – “PENSAMIENTO CRÍTICO: ¿Qué es y por qué es importante?” – The Californian Academic Press – 2007 (Versión 2007 en Español: <http://www.eduteka.org/PensamientoCriticoFacione.php>)

intelectuales fundamentados, con este punto de partida, sostenido por la visión contextual en la cual se encuadran los problemas.

Habiendo derribado los muros de los modelos teóricos podemos llegar a sentirnos indefensos a la hora de enfrentar problemas complejos, nada más alejado de la realidad dado que en lugar de tener una sola llave y forzarla para abrir la puerta disponemos de varias, es mas disponemos de una mesa de cerrajero que nos permita construir a nosotros mismo las soluciones necesarias.

La capacidad del pensamiento divergente es la búsqueda de nuevas soluciones mas allá de aquellas que pueden ser derivadas del pensamiento convergente, esto es a partir de generación de nuevas construcciones lógicas (Romo, 1987), es decir que voy a ver los problemas no solo de una dimensión lineal sino que a través de la renovación de pautas de pensamiento analizar la mayor cantidad de dimensiones del problema para lo cual la flexibilidad mental será una características fundamental a potenciar.

La forma de organizar la información será un aspecto relevante en la génesis de esta visión, dado que si se parte de forma excluyente con una perspectiva lineal la misma estará sesgada, las interrelaciones existentes entre las variables son fundamentales a la hora de comprender el fenómeno analizado y las mismas pueden derivar a caminos innovadores permitiendo soluciones inesperadas que rompen con las fórmulas preestablecidas, esto rara vez producto de una inspiración divina, es producto de una forma de ver el entorno y como enfrentar los desafíos que este presenta.

Como podemos ver estas visiones son absolutamente conducente con el pensamiento creativo, pero en párrafos anteriores hemos hecho referencia a otros conceptos que también son contribuyentes, aunque no en una forma tan directa pero si desde una visión educativa, este es el caso de la teoría de las Inteligencias Múltiples de Howard Gardner, este es un buen punto de partida a la hora de llevar adelante el proceso

educativo con la finalidad de potenciar esos aspectos destacados en el educando buscando neutralizar posibles frustraciones que se puedan producir en el proceso.

El pensamiento complejo subyace en los dos conceptos previamente desarrollados al considerar la realidad como un cúmulo de variables rara vez manifestadas en forma plena, por lo cual siempre debo tener presente en los procesos a llevar a cabo la máxima flexibilidad para poder adaptar el mismo a las modificaciones que se puedan generar al materializarse la variable no relevante.

Luego de analizar aspectos contribuyentes, debemos tener en cuenta las características particulares que son importantes en el individuo que debe desarrollar el pensamiento creativo:

- Conducta agresiva y dominante: no evitar los desafíos, sino enfrentarlos sin temor a posibles fracasos, de estos se aprende y permite evolucionar.
- Alto nivel de trabajo.
- Independencia de pensamiento.
- No encontrarse satisfecho con el solo hecho del trabajo realizado: es un crítico del trabajo propio buscando mejorar su eficiencia y eficacia.
- Alto aprecio de los valores: estos me van a dar los límites que por razones éticas no puedo superar.
- Fluidez: capacidad de generar gran cantidad de ideas y opciones para aplicar en oportunidad de enfrentar el problema.¹⁸

Podemos observar claramente como muchas de estas características son aspectos deseables en un conductor militar, es importante tenerlos en cuenta a la hora de encarar un proceso educativo dado que por medio de este se puede potenciar o enseñar para que estén disponibles a la hora de tener que aplicarlos.

Por último haremos referencia a la innovación¹⁹, esta es la puesta en actos concretos de los resultados obtenidos de la aplicación de los procesos intelectuales

¹⁸ Mario Hernan Barahona – “El pensamiento creativo”

creativos, es la forma en que la creatividad se materializa en cuestiones concretas, por lo cual el resultado obtenido excede el marco de un producto intelectual sino que remite a un concepto de aplicabilidad, es este punto de vista fundamental dado que en el ámbito militar los problemas en general tienen un carácter operativo.

La operatividad del concepto es un aspecto fundamental del proceso creativo, dado que a diferencia de otros campos de la ciencia, que con la sola enunciación del fenómeno basta para obtener un resultado definitivo, en el marco de los problemas militares el arribo a una solución que se pueda operativizar será fundamental al momento de considerar la toma de decisiones, este aspecto será una limitación insalvable a la hora de llevar adelante el proceso creativo pero así como en el ajedrez existen reglas de juego, esto deberá ser considerado de la misma manera sin que sea un cebo a la hora de operar en entornos complejos.

¹⁹ Diccionario esencial de la Lengua Castellana – Ed. Santillana - Buenos Aires – Enero 2007: mudar o alterar cosas introduciendo novedades.

CAPÍTULO IV – COMO EDUCAR CONDUCTORES MILITARES PARA ENFRENTAR LOS DESAFÍOS ACTUALES.

La formación del personal militar es constante atravesando a lo largo de su carrera diferentes estadios, los cuales podrán ir desde una educación formal formativa hasta la educación informal que buscará el perfeccionamiento en el arte de la guerra, definiendo formas de actuar según sea la jerarquía que ostenta en relación directa con sus responsabilidades, estas marcarán un nivel de exigencia particular.

En el ámbito de la educación formal encontramos períodos de formación y períodos de perfeccionamiento que se alternarán según la organización del sistema educativo particular, es en este ámbito donde centraremos nuestra atención, en particular en el desarrollo de estrategias didácticas, es decir el acto educativo puesto en concreto en un entorno áulico.

Al emplear el término estrategia nos remite a un término que nos es familiar y en particular, sin pretender realizar un análisis epistemológico profundo solo nos remitiremos a un aspecto principal inserto en este que es el concepto de objetivo y el cómo dirigir un asunto en particular.

Las características particulares definidas a forma de perfil que buscamos nos permitirán claramente establecer las conductas que debemos generar, es fundamental tener en claro esto para poder determinar las estrategias didácticas que el docente debe poner en actos en el aula.

El desarrollo de la creatividad se va a materializar en diferentes características que se deberán potenciar para ir logrando esta flexibilidad mental que los entornos complejos requieren, como punto de partida debemos identificar aquellas características personales que son contribuyentes, *la firmeza de percepción, la imaginación, la curiosidad intelectual y la capacidad de discriminación*²⁰. Es importante en el inicio de

²⁰ Portilla, C. & Rugarcía, A. (1993), *El pensamiento crítico y creativo y la educación superior* (p.54). Puebla: Magistralis, Universidad Iberoamericana

un ciclo identificarlas para poder determinar el punto de partida en el acto educativo, dentro de esta óptica no puedo dejar de lado la necesidad al mismo tiempo de generar un pensamiento crítico, el mismo va a permitir, de acuerdo a sus características particulares, generar comparación de modelos, formulación de alternativas, evaluación del propio accionar y capacidad de realizar síntesis que permitan obtener nuevas experiencias contribuyentes con la producción de nuevos saberes.

En esta génesis el educador debe tener en cuenta aquellos aspectos que son contraproducentes para el desarrollo de la creatividad, es decir que van a potenciar *bloqueos mentales*, limitando de esta forma la generación de nuevas visiones, *la fijeza funcional, recurrencia de hábitos, poca disposición a la reflexión, falta de confianza, búsqueda de soluciones complicadas y paradigmas culturales*²¹. Todos estos aspectos son de suma importancia dado que irán guiando y permitirán identificar cuáles son las herramientas que debería aplicar para poder potenciar las cualidades personales que facilitan esta forma de pensar, no podemos olvidar que la profesión militar no se puede conformar con el solo ejercicio intelectual por lo tanto se debe tener en cuenta que incluye la puesta en acción de los producidos en este ejercicio, en consecuencia para lograr la fluidez necesaria esto se deberá ejercitar y propiciar en el ámbito áulico para que, en oportunidad sea aplicado en forma perentoria.

En este marco hay dos aspectos fundamentales a analizar, el primero y fundamental es la motivación por parte del educando, no podemos olvidar que en este caso no hablamos de un púber sino que es un adulto que posee una importante carga de formación previa y que la misma, dada las características iniciales de la profesión militar tiene altas características procedimentales lineales, esto en el tratamiento de problemas más complejos va a ser la primer y más difícil valla a superar dado que la existencia de formas de aplicación concretas darán en primer lugar una sensación de seguridad difícil de querer abandonar, es por ello que plantear dudas sobre la validez de este conocimiento procedimental particularmente no será motivador, es por ello que la

²¹ GUILLERMO ESCANDÓN DIAZ DEL CASTILLO, *Pensamiento, creatividad e innovación* (p.15) – en <http://www.iacat.com/Revista/recreate/recreate07/Seccion2/2.%20Educar%20para%20la%20creatividad.pdf>

presentación de desafíos que impongan la adecuación de sus procedimientos poco a poco generarán una sensación de que aún en este entorno complejo se puede desempeñar con eficiencia comprometiéndose con la tarea, es indudable en esto el desarrollo del pensamiento significativo, dado que este se sustenta sobre los conocimientos que ya posee el educando, esto potenciará no solo la comprensión de la herramienta a desarrollar sino facilitará la permanencia del saber en el tiempo dado que un conocimiento de características netamente memorísticas solo se mantendrá por un tiempo breve, es fundamental consciencia de este concepto a la hora de poder organizar las estrategias didácticas. El otro aspecto fundamental a la hora de potenciar el pensamiento creativo es el entorno, es en el aula donde el alumno se puede equivocar sin que esto se traduzca en escarnios de ninguna clase, es fundamental siempre llevar todo a un ámbito de discusión sustentada sobre la fuerza de argumentos con un alto sustento lógico.

La visión multidisciplinaria será otra perspectiva que debemos tener en cuenta, pero debemos considerar que no siempre será el docente quien podrá manejar los contenidos y mucho menos la articulación con otros, es por ello que debe tratar de pensar en la creatividad como un aspecto institucional.

Habiendo visto en general los rasgos particulares necesarios nos centraremos a continuación en las herramientas didácticas que son contribuyentes para el logro de este objetivo.

En primer lugar analizaremos el punto de vista del pensamiento crítico:

Una de las primeras características enunciadas de los entornos actuales es la complejidad inherente a los mismos como consecuencia de la gran cantidad de variables intervinientes, es por ello que antes de volcar nuestro esfuerzo en el desarrollo de la creatividad debemos tener la capacidad de potenciar el análisis de este en profundidad.

A priori esta postura podría ser criticable desde el punto de vista del tiempo que demanda, pero no debemos olvidar que la constante práctica del manejo de gran

volumen de información contribuirán a reducir los tiempos de toma de decisiones, son muy interesantes las herramientas analizadas por el My Eduardo Federico Amado Perondi en el marco de su trabajo final de licenciatura “*La formación del oficial de Estado Mayor del Ejército Argentino. Herramientas y Técnicas de procesamiento de información a emplear por el Oficial de Estado Mayor del Ejército Argentino para efectuar un correcto análisis ante un gran volumen de información en tiempo real*” el cual propone de una serie procedimientos que contribuyen a reducir los tiempos de procesamiento. En este marco es de suma importancia desarrollar una importante capacidad de abstracción y el pensamiento reflexivo sin olvidar las características operativas que debe tener el producto, es decir las cualidades de operatividad.

Teniendo en cuenta esto, en el artículo desarrollado por la *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, los autores desarrollan una serie de estrategias didácticas que contribuyen a potenciar el pensamiento crítico de manera de enfrentar la realidad como un hecho complejo:

- **Análisis de noticias y textos²²:**

Esta herramienta permite familiarizarnos con las diferentes formas de presentación de la información, en la cual no siempre las variables intervinientes estarán de manera evidentes.

En los ámbitos militares las diferentes informaciones se presentarán de una forma estructurada, pero al tener que interactuar en un entorno complejo la misma no respetará estos formatos, es por ello que familiarizarse con las diferentes formas de presentación contribuirá a tener amplitud en la forma de análisis y visión de los hechos considerados.

²² Montoya Maya, Javier Ignacio; Monsalve Gómez, Juan Carlos – “Estrategias didácticas para fomentar el pensamiento crítico en el aula” - *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, núm. 25 - septiembre-diciembre, 2008 - Fundación Universitaria Católica del Norte - Medellín, Colombia

Muy contribuyente será el aporte del educando proveniente de los otros ámbitos de la ciencia que pueda conocer dado que potenciará la valencia lógica de los argumentos.

Entre los aspectos que se deberán profundizar serán la intencionalidad del mensaje buscando de esta forma develar el mensaje y la forma de pensar del oponente hecho fundamental al tener que manejar niveles superiores de conducción, esto es tan importante como la capacidad de evaluación de la fuente es decir analizar el productor de la información de forma tal de determinar la validación de la información.

Por último todos estos datos deben consolidarse en una síntesis que no solo deberá materializarse en forma de conclusión sino que esta debe ser comprendida por un auditorio.

- **Interpretación de imágenes:**

La capacidad de interpretación gráfica deberá ser una herramienta de suma utilidad dado que reducirá los tiempos de confección de productos.

El mensaje dado mediante ideogramas será de fácil comprensión en un “golpe de vista” reduciendo no solo el tiempo necesario para la interpretación, el cerebro reacciona con mayor rapidez a representaciones gráficas que a abstracciones producto del lenguaje escrito, no solo se debe centrar en la capacidad de comprensión sino que de la mano debo adosar la capacidad de ser productor de esto.

La identificación de los significados facilitarán a posteriori el traslado de los analizado al campo de los concreto, facilitando de este modo el entendimiento del entorno.

- **Diálogo participativo:**

En las tareas a desarrollar en los diferentes ámbitos profesionales es fundamental el trabajo en equipo, la visión que se debe materializar es la de jerarquización de la información a través de la validación considerando la significación de los datos a analizar.

Para que este sistema funcione se deben fijar claramente metas comunes que posibiliten realizar la convergencia de los esfuerzos, en esto la consideración de los conocimientos previos que cada integrante puede aportar un potenciador del producto dado que cada visión particular permitirá valorar las variables intervinientes en forma diferente en particular a la hora de jerarquizarlas.

Esta visión multipersonal contribuirá a generar el concepto de creatividad, dado que lo que se deberá buscar por parte del docente no es la aplicación de un procedimiento operativo sino que será sustancial el análisis el camino lógico seguido dado que dará fundamentos de peso a la hora de determinar la eficiencia de la decisión adoptado a través de la valoración lógica de la misma, esto bajo ningún aspecto deberá coartar la innovación pero si sabemos que esta estará condicionada por el objetivo buscado y los principios rectores, sin caer en la tentación de decir el cómo ejecutar la tarea. La consciencia de permanente autocrítica y autoevaluación serán tenidos en cuenta como fundamentales así como también la constante mejora del proceso en búsqueda de la eficiencia.

Muchos autores coinciden en la postura que la disposición a un pensamiento crítico es fundamental a la hora de llevar adelante el pensamiento creativo, dado que este en su génesis requiere de una importante capacidad de asociación y capacidad de representación gráfica de las ideas logrando una síntesis holográfica, facilitando de este modo la visión de posibles opciones a los problemas complejos, además la misma posición crítica nos lleva a dejar de considerar los modelos procedimentales como una realidad dogmática a aplicar sino algo útil pero altamente criticable que se debe adaptar

a las exigencias particulares del entorno, es decir partir de no poner limitaciones donde en realidad no existen de manera que esta capacidad asociativa sea altamente contextual, buscando de este modo ampliar los horizontes de acuerdo a visiones multidisciplinares contribuyentes. No podemos menospreciar que los hechos bélicos tienen un componente omnipresente que es la voluntad humana opuesta y esto es sin diferencias de niveles considerados, esto en si mismo nos lleva a un terreno donde el número de posibilidades de acción considerado crece de manera exponencial.

La Lic. Reyna Rodriguez Cruz, en su “*Compendio de estrategias bajo el enfoque de competencias*” enumera en el inicio de su trabajo una serie de capacidades a desarrollar que son contribuyentes al pensamiento creativo, el fomento de la responsabilidad, la capacidad de buscar, organizar información, la capacidad de autorreflexión y comprensión de la realidad, son aspectos de suma importancia a la hora de llevar adelante estrategia didácticas que potencien la creatividad.

Antes de enunciar estas estrategias, vamos a tomar un tema sustancial desde nuestro punto de vista que es la consideración de los aprendizajes significativos, es sin lugar a dudas difícil excluir del proceso de pensamiento los conocimientos previos que dispone la persona aún en temas que le son nuevos siempre encuentra formas de relacionarlos con conceptos conocidos, es un esfuerzo sin mayor sentido intentar poner sal en este campo ya sembrado, lo que se debe hacer es potenciar esta interrelaciones de manera sustantiva tomando esto como punto de partida para generar nuevos saberes, es una forma que mediante nuevas exigencias voy adaptando mis saberes previos de forma de poder responder a la nuevas dificultades que se debe enfrentar.

Un aspecto particular es como abordar el acto creativo desde una visión educativa que nos permita operativizar este concepto, siguiendo la taxonomía realizada por De Prado (2001), podemos identificar tres tipos de creatividad (Objetiva y realista, Imaginativa y fantástica, innovadora e inventiva), de la misma solo profundizaremos en la primera y la tercera dado que son las más a fin con las tareas que el conductor militar debe enfrentar:

- **Creatividad objetiva y realista:**

Tiene una estrecha relación con el aprendizaje significativo dado que se va a apoyar en los saberes y experiencias previas del educando, pero no solo debemos tener en cuenta este punto de partida sino la forma en que realizamos las interrelaciones por lo cual apoyarnos en la visión surgidas de la aplicación derivadas del pensamiento divergente o lateral, buscando nuevas formas relacionales de las variables intervinientes, siendo altamente críticos con estos conceptos previos para poder identificar las posibilidades de aplicación.

Esta interrelación entre los saberes previos y las nuevas exigencias surgidas podrá dar lugar a fracasos, los cuales deberán ser aprovechados desde una forma resiliente para poder fortalecer los nuevos procesos a través de la generación de mayor cantidad de resoluciones que optimicen esta puesta en acción.

- **Creatividad innovadora e inventiva:**

La innovación será observada desde la puesta en acción del marco conceptual generado de esta manera es la materialización de las ideas, la operativización siempre recordando que la sola concreción no es suficiente, sino debe ser una búsqueda permanente de eficiencia.²³

La operativización de la creatividad es el problema que debe enfrentar el docente mediante el empleo de las estrategias didácticas de manera que a través de su acción se pueda internalizar los conceptos creativos, hablamos de esta forma de las herramientas que dispone el docente para llevar a buen término esta tarea, nuevamente el “Compendio de estrategias bajo el enfoque por competencias” nos aportará herramientas útiles.

²³ Carmen Rosa Fuentes Ramos y Ángela Torbay Betancor – Desarrollar creatividad desde contextos los educativos: un marco de reflexión sobre la mejora socio-cultural – REICE 2004 Vol 2 Nro 1

- **Mapas mentales:**

Esta herramienta nos permite la visualización gráfica de cómo se realizan los procesos de análisis de forma relacional, permitiendo la representación de la información; esta visualización de los procesos internos de análisis nos permite identificar claramente como se realiza la toma de decisión.

En esta forma de representación se puede identificar en forma palmaria las temáticas centrales del problema considerado.

La visualización representativa de las interrelaciones, facilita la integración de los nuevos conocimientos identificando como estos se relacionan con los conocimientos anteriores estableciendo lazos de contacto llegando incluso a establecer interacciones no previstas en los análisis lineales de los temas tratado.

- **Mapas y redes conceptuales:**

En este caso lo que se busca es establecer una jerarquización de los conceptos, la visión jerárquica es fundamental al tener que manejar gran volumen de información, de cada concepto se deben establecer similitudes y diferencias.

A diferencia de la herramienta anterior en la que se busca plantear las relaciones mediante las cuales se realiza el análisis en este caso lo que se busca es la jerarquización de los conceptos de manera de determinar los niveles de influencia en la toma de decisiones.

El punto de partida será la identificación de las variables intervinientes que serán definidas brevemente en forma conceptual con la finalidad clarificar a estos.

Esto va facilitar reconocer como se influyen entre las variables, por lo tanto identificar las determinantes y cuales podrán escalar en esta jerarquización, su importancia será en prender luces amarillas en relación a hechos analizados de características evolucionantes, de manera de acostumbrar al educando a analizar una película y no una foto estática.

- **Informe de lecturas:**

Es el análisis de una problemática desde un respectiva base teórica, esto permitirá determinar la aplicabilidad de diferentes teorías, validez de los conceptos teóricos considerados, permitiendo de este modo la construcción de un marco conceptual propio.

La flexibilidad crítica con respecto a los diferentes marcos teóricos considerados en su choque con la situación problemática será de características dialécticas permitiendo a partir de la síntesis establecer la validez sobre la vigencia de las teorías y las necesidades de adaptación que se derivan de su aplicabilidad en el campo de lo concreto.

Las bases teóricas consideradas no deberán tomarse como excluyentes sino que propiciarán el espíritu crítico a través de una sentencia lógica de los documentos considerados sobre su validez y necesidades de modificación.

La puesta en acto de esta propuesta se materializa mediante la lectura de bases teóricas que se deberán oponer a situaciones problemáticas buscando identificar fortalezas y debilidades de las mismas.

- **Aprendizaje basado en problemas:**

El aporte más importante está en el desarrollo de habilidades y actitudes prácticas al tener que analizar y encontrar soluciones a situaciones problemáticas.

Es fundamental que a la hora de llevar adelante esta herramienta el docente fije con absoluta claridad el objetivo de aprendizaje de manera tal que al final de la ejecución pueda identificar la eficiencia del trabajo.

Las situaciones problemáticas también permitirán el empleo de gran número de TICS siendo esta un potenciador para la motivación.

Las exigencias planteadas deberán presentar un importante nivel de exigencias como consecuencia de la ausencia de información, sobre disponibilidad de datos, datos ambiguos, escaso tiempo para la toma de decisiones, todo esto debe ir acompañado con un importante nivel de motivación que asegure el nivel de trabajo, independencia y autocorrección; esta individualidad no se traduce en una anarquía sino que debe ser controlado por el docente mediante la presentación de informes en un papel de tutor.

Se puede observar en la génesis de puesta en funcionamiento de esta herramienta como las precedentes son de mucha utilidad en particular a la hora de iniciar el análisis de la situación problemática.

Es una de las herramientas más potenciadoras de la creatividad dado que mediante su organización y aplicación es donde se puede buscar la aplicación de soluciones alejadas de los modelos estandarizados buscando opciones nuevas.

La simulación estará encuadrada dentro de estas herramientas, permitiendo mediante el uso de medios informáticos generar escenarios que permitan la aplicación operativizada con un mayor nivel de realismo.

La enseñanza basada en problemas deberá apoyarse en la aplicación de principios en lugar de la aplicación de procedimientos estandarizados, dado que la aplicación de soluciones nuevas no son de características fantasiosas sino que deben tener sustento lógico y este estará dado no solo por la argumentación derivada de los análisis, sino por la fuerza de los principios aplicados en sustento de la misma, la aceptación del error como reforzador del aprendizaje deberá ser analizado en forma particular dado que mediante este se podrá inducir al educando a buscar nuevas opciones mediante el desarrollo de habilidades transversales, es decir de aplicación indirecta, es por ello que no se deben descartar la totalidad de las interrelaciones analizadas.

- **Aprendizaje por descubrimiento:**

Si bien no es una estrategia didáctica si hay principios que sustenta que son altamente operativizables y considerando que estamos analizando entornos de educación superior.

Nuevamente el punto de partida es el aprendizaje significativo para lograr un enganche con los conocimientos previos que el educando dispone.

El aprendizaje por descubrimiento parte de la necesidad del educando de adaptarse a nuevas situaciones en las cuales las herramientas cognitivas disponibles no le brindan las soluciones necesarias para responder a estas, por lo tanto como punto inicial deberá reordenar la información para poder hacer el mejor empleo de la misma en relación con la exigencia impuesta.

Al detectar las limitaciones de los propios saberes el educando va generando nuevos saberes que le permitan sortear la valla siempre aplicando principios que le dan sustento lógico a estos.

Para llevar adelante las estrategias didácticas el docente debe tener un claro manejo de estas herramientas conociendo en detalle sus capacidades y limitaciones, como ejemplo vale mencionar las advertencias que realiza Ausubel al respecto que el aprendizaje por descubrimiento no sirve para grandes volúmenes de información, pero es casi un método irremplazable a la hora de ir generando nuevos saberes, este sería en primer lugar el manejo de las herramientas desde un punto de vista técnico, pero nada de esto tendría mayor sentido si no internaliza las características y nivel del desafío que los educandos al término del proceso deberá enfrentar con sus particularidades para ir secuenciando el empleo y adaptándola a las necesidades y a las características de los educandos siempre buscando potenciar las potencialidades y brindando medios para reducir el impacto de sus limitaciones.

La capacitación docente en el manejo no solo de las herramientas teóricas e informáticas que le permitan emplearlas con soltura, para lo cual la capacitación docente es fundamental a la hora de ver la educación desde una perspectiva creativa.

CONCLUSIONES:

Los conflictos que se desarrollan en la actualidad presentan características particulares que si bien no son del todo nuevas en su forma, si plantean nuevas visiones a la hora de determinar las variables concurrentes.

A lo largo de la historia cada vez que la brecha en poder militar se manifestaba como insalvable, aquellos que tenían que enfrentarse a estas organizaciones configuraban un escenario donde la capacidad militar clásica no pueda ser aprovechada en su magnitud, es más en muchos casos la misma era un peso que dificultaba el empeñamiento.

El análisis de los factores clásicos tiempo, espacio y relación de poder de combate como primarias no han dejado de tener preponderancia, pero son limitados a la hora de comprender los actuales escenarios, en estos concurren agentes que en los conflictos anteriores no presentaban un impacto sustancial, los medios de comunicación, el enlace en tiempo real con variados medios, la gran influencia de aspectos sociales, el perfil cultural existente en el entorno, la opinión pública en la zona de acción y en el propio territorio configuran un cuadro que anteriormente solo era considerado por el máximo nivel y hoy se debe tener en cuenta también en los menores.

La concurrencia de todos estos factores que se influyen mutuamente y se modifican a una gran velocidad provocando cambios repentinos de situación, generan un ambiente de incertidumbre, dado que lugares que se consideraban seguros pueden cambiar de actitud en muy poco tiempo y no siempre como consecuencias de las acciones directas de la fuerza considerada.

La premisa que la guerra es un hecho social de alta complejidad hoy se manifiesta en forma superlativa como resultado de la concurrencia de agentes ajenos a los operacionales colocando en muchos casos a los modelos mentales empleados para la solución de un problema militar en un alto grado de obsolescencia.

Debemos también tener en cuenta que la doctrina rara vez se encuentra al nivel de las exigencias a las que debe enfrentar, como resultado que esta es fruto del estudio de las experiencias previas.

Hoy la labor de las fuerzas armadas comprende un espectro sumamente amplio, estas van desde la *paz estable*, *paz inestable*, *crisis*, *insurgencia* y hasta *la guerra total*, con la concurrencia de las múltiples variables previamente mencionadas, en consecuencia podemos inferir que es muy difícil que un cuerpo doctrinario pueda cubrir las múltiples tareas derivadas de estos entornos, pero no podemos acotar el problema a la sola determinación de un cuerpo doctrinario sino que el mismo debe ser aplicado en forma eficiente lo cual requiere gran cantidad de tiempo, dada la complejidad que requeriría abarcar todas las posibilidades que se pueden presentar.

Esta nueva configuración de los escenarios requieren a la hora de considerar los perfiles de los hombres de armas que estos deberán tener una formación multidisciplinaria que abarque no solo las ciencias militares sino aquellas partes de las ciencias que sean contribuyentes desde un punto de vista de la complejidad de los nuevos ambientes en los que se debe desempeñar, pero no se agota en una cuestión directa de incrementar los contenidos o ampliarlos sino que se debe construir las herramientas necesarias para poder emplear estos con soltura en un entorno hostil, desestructurado y que presentan cambios repentinos a gran velocidad.

En primer lugar debemos determinar el objetivo del proceso educativo, es decir cuáles son las competencias necesarias a crear o potenciar en el educando, características como capacidad de adaptación, administración de gran volumen de información, comprensión de la complejidad del ambiente, firmeza de percepción, imaginación aplicada, capacidad de discriminación, pensamiento relacional permitirán en cierta forma subsanar las limitaciones derivadas del marco doctrinario al adaptarse a una forma de guerra no prevista.

Es este el desafío que se le plantea a la educación y el mismo no se subsana con solo el cambio de contenidos, dado que los mismos mal organizados por más que sean

acordes a la actualidad solo proveerán un conocimiento enciclopédico alejado de la aplicabilidad necesaria.

El militar es debe ser un hombre de acción que en la actualidad debe emplear no solo su voluntad y fuerza sino tener una alta capacidad intelectual que le permita enfrentar situaciones no previstas que se encuentran fuera de las responsabilidades normales en el desarrollo de su labor. Cabe preguntarnos ¿qué podemos hacer al respecto? la respuesta si bien está teñida de sencillez su operativización no lo es.

La creatividad y la innovación son las herramientas que permitirán construir las estructuras intelectuales necesarias para hacer frente a este desafío, para lo cual en primer lugar debe ser un conocedor crítico del marco doctrinario dado que esta será la base material a través del cual se podrá construir nuevas soluciones, es fundamental sembrar ya desde la génesis un sentimiento investigativo y crítico lógico para que se acostumbre a exponer juicios con elevados niveles de fundamentación y evitar caer en la tentación de la crítica por el solo ejercicio.

El entorno educativo y una cultura de respetuoso disenso serán el punto de partida para poder lograr una flexibilización mental, todo esto debe estar circunscripto dentro de los parámetros disciplinarios respectivos, donde la fuerza está en la fundamentación. Una vez construido este entorno propicio para el intercambio intelectual se deben emplear las estrategias didácticas acordes para ir incrementando los niveles de exigencia llevando los problemas planteados a buscar soluciones novedosas que siempre deberán requerir su operativización y que estén alejadas de la aplicación directa de los parámetros procedimentales obligando al educando a un esfuerzo intelectual de tener que buscar la continua adaptación.

Para finalizar debemos considerar que si bien podemos encontrar en la historia militar aspectos que son similares a los desafíos que hoy enfrenta el soldado, los tiempos actuales le exigen disponer de una gran cantidad de herramientas para enfrentar múltiples y disímiles retos, muchos de los cuales no se encuentran encuadrados en los marcos reglamentarios considerados, por lo cual se deberá, aplicando las nuevas tecnologías como la simulación, flexibilizar la forma de solucionar los problemas

considerando como punto de partida que rara vez estos se comportarán en forma lineal y que en su esencia son pluricausales. Para poder hacer frente a esto se debe contar con una mente abierta que pueda llegar rápidamente a determinar el instrumento correcto, para lo cual deberá estar acostumbrado desde tiempo de paz a tener una visión sistémica del entorno y mediante la constante práctica poder accionar en corto tiempo articulando las variables de forma que estas siempre se configuren en forma diferente al oponente.

BIBLIOGRAFÍA

1. ANDER-EGG Ezequiel – “LA PLANIFICACIÓN EDUCATIVA” – Ed-Magisterio del Río de La Plata – Buenos Aires – 1996
2. ALONSO PANTOJA OSPINA Martín – “ESTILOS COGNITIVOS” – Revista creando (Universidad nacional de Colombia), Año 2 Nro 5 - Consultado el 15 de julio de 2012 en http://www.manizales.unal.edu.co/modules/unrev_creado/documentos/EstilosCognitivos.pdf
3. Cnl ALLEN Charles, Cnl GERRAS Stephen – “CÓMO DESARROLLAR PENSADORES CREATIVOS Y CRÍTICOS” – Military Review (Edición hispanoamericana) – Marzo/Abril 2010.
4. ALTUVE José – “EL PENSAMIENTO CRÍTICO Y SU INSERCIÓN EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR” – Actualidad contable FACES Año 13, Nro 20 – Mérida (Venezuela) – Enero/Junio 2010.
5. ÁLVAREZ Elisa – “CREATIVIDAD Y PENSAMIENTO DIVERGENTE – DESAFÍO DE LA MENTE O DESAFÍO DEL AMBIENTE” – InterAc – Enero 2010 - Consultado el 20 de Julio de 2012 en <http://www.interac.es>
6. Br Grl ALZATE MORA Rubén – “LA DEFINICIÓN DE LA VICTORIA EN LAS GUERRAS SIMÉTRICAS Y ASIMÉTRICAS” - Military Review (Edición hispanoamericana) – Enero/Febrero 2012.
7. Cnl ANKER Clinton, Tcnl BURKE Michael – “LA DOCTRINA PARA LA INTELIGENCIA ESTRATÉGICA” - Military Review (Edición hispanoamericana) – Enero/Febrero 2004
8. AUSUBEL David, NOVAK Joseph y HANESIAN Helen – “PSICOLOGÍA EDUCATIVA – UN PUNTO DE VISTA COGNITIVO” – Ed. Trillas – México – Mayo 1998.
9. BARAHONA Mario – “EL PENSAMIENTO CREATIVO” – Consultado el 15 de julio de 2012 en <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/1070461/El-Pensamiento-Creativo-Creatividad-procesos-estrategias-y-herramientas.html>
10. BARRERA MORALES Marcos – “HOLÍSTICA” - Consultado el 15 de julio de 2012 en <http://www.telurium.net/PDF/holistica.pdf>

11. Gr1 Div BOERA Michael, Tcnl BIRCH Paul – “RECONSTRUIR LAS FUERZAS DE SEGURIDAD NACIONAL DE AFGANISTÁN: CÓMO COMBATIR LA ASIMETRÍA CON SIMETRÍA” - Military Review (Edición hispanoamericana) – Mayo/Junio 2011.
12. Tcnl BROUNS Thomas – “CÓMO APROVECHAR LA VIOLENCIA INSURGENTE EN AFGANISTÁN” - Military Review (Edición hispanoamericana) – Septiembre/Octubre 2009.
13. Dr BUNKER Robert – “LA GUERRA DE CUARTA GENERACIÓN” – Airpower Journal - Consultado el 08 Febrero de 2012 en <http://www.airpower.au.af.mil/apjinternational/apjs/1997/1trimes97/bunker.html>
14. CARRASCO José Bernardo - “TÉCNICAS Y RECURSOS PARA EL DESARROLLO DE LAS CLASES” – Ed. Rialp – Madrid – 1991
15. Cnl COLLIER Graig – “AHORA QUE NOS VAMOS DE IRAK, ¿QUÉ APRENDIMOS?” - Military Review (Edición hispanoamericana) – Enero/Febrero 2011.
16. Dr COVARRUBIAS Jaime – “LA MODERNIZACIÓN MILITAR” – FASOC, año 14, Nro 1 – Enero/Marzo 1999.
17. Van CREVELD Martin – “LA TRANSFORMACIÓN DE LA GUERRA” – Ed Argentina – Septiembre 2007.
18. Tcnl DEGEN E.J. – “LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA LA FUERZA EN FORMACIÓN” - Military Review (Edición hispanoamericana) – Noviembre/Diciembre 2008.
19. DELGADO FERNANDEZ Marianela y SOLANO GONZALEZ Arlyne – “ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS CREATIVAS EN ENTORNOS VIRTUALES PARA EL APRENDIZAJE” - Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación, Vol. 9, Núm. 2, mayo/agosto, 2009 - Universidad de Costa Rica - Consultado el 01 de agosto de 2012 en <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=44713058027>
20. Gr1 Div de VERGARA Evergisto – “EL LIDERAZGO EN EL EJÉRCITO” – Instituto de estudios estratégicos de Buenos Aires - Consultado el 26 Junio de

2012

en

<http://www.ieeba.com.ar/docu/El%20liderazgo%20en%20el%20Ejercito.pdf>

21. Grl Div de VERGARA Evergisto – “EL PERFIL EDUCATIVO DEL MILITAR, SEGÚN CLAUSEWITZ” – Instituto de estudios estratégicos de Buenos Aires - Consultado el 01 Julio de 2012 en <http://www.google.com.ar/url?sa=t&rct=j&q=El+perfil+educativo+del+militar%2C+seg%C3%BAAn+Clausewitz&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CCIQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.ieeba.com.ar%2Ftextos%2Fvergara%2FLa-educacion-del-oficial.doc&ei=ZlhGUK-vE5Da9ASqioGoDQ&usg=AFQjCNH5NciG33McoJH44JmYQVCJKyqaw>
22. Dr DIAZ CARRERA César – “LIDERAZGO CREATIVO: PERFIL Y RETOS EN EL UMBRAL DEL TERCER MILENIO” - Consultado el 12 de Abril de 2012 en <http://www.iacat.com/1-cientifica/liderazgocreativo.htm> 28/12/11
23. DÍAZ del CASTILLO Guillermo – “PENSAMIENTO, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN” - Consultado el 04 de agosto de 2012 en <http://www.iacat.com/revista/recreate/recreate07/Seccion2/2.%20Educar%20para%20la%20creatividad.pdf>
24. DIXON Norman – “SOBRE LA PSICOLOGIA DE LA INCOMPETENCIA MILITAR” – Ed. Anagrama – Barcelona – 2001.
25. Comodoro D’ODORICO José – “LA GUERRA NO CONVENCIONAL” – Air & Space power journal – Consultado el 08 Febrero de 2012 en http://www.airpower.au.af.mil/apjinternational/apj-s/2011/2011-1/2011_1.pdf
26. ECHEVERRIA Antulio – “FOUR GENERATION AND OTHER MITH” – Noviembre de 2005 - Consultado el 08 Febrero de 2012 en <http://www.StrategicStudiesInstitute.army.mil>
27. My EFFLANDT Scott y My REED Brian – “DEVELOPING THE WARRIOR – SCHOLAR” - Military Review – Julio/Agosto 2001.
28. EISSA Sergio – “GUERRA HÍBRIDA:¿UNA NUEVA FORMA DE PENSAR LA GUERRA EN EL SIGLO XXI?” - Consultado el 08 Febrero de 2012 en <http://www.caei.com.ar/working-paper/guerra-h%C3%ADbrida-%C2%BFuna-nueva-forma-de-pensar-la-guerra-en-el-siglo-xxi>

29. ESPINO de LARA Ramiro – “EDUCACIÓN HOLÍSTICA” – OEI Revista Iberoamericana de Educación - Consultado el 11 de julio de 2012 en <http://www.rieoei.org/deloslectores/330Espino.pdf>
30. FACIONE Peter – “PENSAMIENTO CRÍTICO: ¿QUÉ ES Y POR QUÉ ES IMPORTANTE?” – California Academic Press (Actualización 2007) - Consultado el 12 de abril de 2012 en <http://www.eduteka.org/PensamientoCriticoFacione.php>
31. FANDOS Manuel, GIMENEZ José y GONZALEZ Pío – “ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS EN EL USO DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN” - Acción Pedagógica, v.11, no.1, 2002 (Obra suministrada por la Universidad de los Andes (Venezuela)) - Consultado el 31 de julio de 2012 en <http://www.comunidadandina.org/bda/docs/VE-EDU-0003.pdf>
32. FERNANDEZ NIETO Ignacio – “LIDERAZGO CREATIVO EN LA FAS” - Consultado el 12 de Abril de 2012 en http://www.google.com.ar/url?sa=t&rct=j&q=FERNANDEZ+NIETO+Ignacio+%E2%80%93+%E2%80%9CLiderazgo+creativo+en+la+FAS&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CCIQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.armada.mde.es%2FArmadaPortal%2FShowBinaryServlet%3FnodePath%3D%2FBEA%2520Repository%2FDesktops%2FPortal%2FArmadaEspa%2FPages%2Fmardigitalrevistas%2F02_revistaGenMarina%2F02_catalogoRGM%2F2009%2F2009_11_es%2F06_cap6_es%2F%2Farchivo&ei=wFdGUNI2EoKu9AT3voDQBQ&usq=AFQjCNH1b-QHlmH0pHcBKWyAHPrcl1AmA
33. FERRANDO M., PRIETO M.D., FERRANDIZ C., y SANCHEZ C. – “INTELIGENCIA Y CREATIVIDAD” – Revista electrónica de investigación psicoeducativa Nro 7 Vol 3 – 2005 - Consultado el 12 de abril de 2012 en http://www.investigacion-psicopedagogica.org/revista/articulos/7/espanol/Art_7_101.pdf
34. FERREIRA Fabiana – “UTILIZACIÓN DE ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS MEDIADAS POR TECNOLOGÍA EN LA UNIDAD DIDÁCTICA DE COMUNICACIONES INDUSTRIALES” - Segundas Jornadas de Educación Mediada por Tecnología - Universidad Nacional del Comahue - Consultado el

31 de julio de 2012 en
<http://www.uncoma.edu.ar/academica/seadi/documentos/16.pdf>

35. Cnl IM FOJÓN José Enrique – “VIGENCIA Y LIMITACIONES DE LA GUERRA DE CUARTA GENERACIÓN” – Real Instituto Elcano de estudios internacionales y estratégicos – Febrero 2005.
36. FUENTES RAMOS Carmen – “DESARROLLAR LA CREATIVIDAD DESDE LOS CONTEXTOS EDUCATIVOS: UN MARCO DE REFLEXIÓN SOBRE LA MEJORA SOCIO-PERSONAL” – Revista electrónica Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación 2004 Vol 2 Nro 1 - Consultado el 12 de abril de 2012 en <http://www.ice.deusto.es/rinace/vol2n1/fuentes.pdf>
37. GARCÍA Carlos y LÓPEZ Guiu – “EL DESAFÍO DE FORMAR LÍDERES MILITARES” - Consultado el 02 Julio de 2012 en [http://www.ieee.es/Galerias/fichero/OtrasPublicaciones/Nacional/Resena del IE EE DesafioFormarLideresMilitares.pdf](http://www.ieee.es/Galerias/fichero/OtrasPublicaciones/Nacional/Resena_del_IEEE_DesafioFormarLideresMilitares.pdf)
38. GARDNER Howard – “ARTE, MENTE Y CEREBRO – UNA APROXIMACIÓN COGNITIVA A LA CREATIVIDAD” – Ed. Paidós – Buenos Aires – 1997.
39. GARDNER Howard – “ESTRUCTURAS DE LA MENTE: TEORÍA DE LAS INTELIGENCIAS MÚLTIPLES” – Ed. Panamericana – Colombia – Mayo 2001.
40. GEISS Robin – “LA ESTRUCTURA DE LOS CONFLICTOS ASIMÉTRICOS” – International review of the Red Cross – Nro 864 – Diciembre 2006.
41. Dra. GELVAN Silvia – “LIDERAZGO Y FORMACIÓN DE LÍDERES” - Consultado el 15 de Abril de 2012 en http://rediu.colegiomilitar.mil.ar/esp/ediciones/0515/articulos_originales/ReDiU_0515_art2-Liderazgo%20y%20formacion%20de%20lideres%20CMN.pdf
42. GONZALEZ SOLER Carlos – “LA CULTURA EMPRESARIAL DE LA UNIVERSIDAD MILITAR DE NUEVA GRANADA, UNA CONTRIBUCIÓN AL IMPULSO DE LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACIÓN” – Memorias XXI Congreso Latinoamericano sobre espíritu

- empresarial - Consultado el 11 de Julio de 2012 en http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/item/5381/1/7P2.pdf
43. GROSS Manuel – “EL PENSAMIENTO CREATIVO: CREATIVIDAD, PROCESOS, ESTRATEGIAS Y HERRAMIENTAS” – Consultado el 30 de julio de 2012 en <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/1070461/El-Pensamiento-Creativo-Creatividad-procesos-estrategias-y-herramientas.html>
 44. HALPERN Diane F.- “THOUGHT AND KNOWLEDGE: AN INTRODUCTION TO CRITICAL THINKING” - .Ed. Lawrence Erlbaum Associates - Mahway, Nueva Jersey - 2003
 45. HAWES Gustavo – “PENSAMIENTO CRÍTICO EN LA FORMACIÓN UNIVERSITARIA” – Documento de trabajo 2003/06 (Proyecto Mecesus Tal 0101) – Universidad de Talca Instituto de investigación y desarrollo educacional – Talca 2003.
 46. Cnl JENSEN Owen – “INFORMATION WARFARE: PRINCIPLES OF THIRD-WAVE WAR” – Ed Airpower Journal – 1995.
 47. JOHNSON Thomas y MASON Cris – “VOLVER A PELEAR LA ÚLTIMA GUERRA: AFGANISTÁN Y EL PATRÓN DE VIETNAM” - Military Review (Edición hispanoamericana) – Marzo/Abril 2010.
 48. KISZLEY John – “POST-MODERN CHALLENGES FOR MODERN WARRIORS” – Defense academy of the United Kingdom – The shrivenham papers Nro 5 – Diciembre 2007.
 49. LIND William – “COMPRENDIENDO LA GUERRA DE 4TA GENERACIÓN” – Military Review – Enero/Febrero 2005
 50. LIND Willian – “Manual de la guerra de maniobras” – Círculo Militar – Buenos Aires – 1991
 51. LLORENÇ AGUILERA – “ANATOMÍA DE LA CREATIVIDAD” – Ed-Fundit – Barcelona – 2011.
 52. MACHA VELAZCO Ruperto – “LAS INTELIGENCIAS MÚLTIPLES” – Lima septiembre 2004 - Consultado el 03 de julio de 2012 en http://investigacion.ilce.edu.mx/panel_control/doc/Las_inteligencias_multiples.pdf

53. Gr1 MEIG Montgomery – “PENSAMIENTOS NO CONVENCIONALES ACERCA DE LA GUERRA ASIMÉTRICA” - Military Review (Edición hispanoamericana) – Septiembre/Octubre 2006.
54. MIRA y LÓPEZ Emilio – “EL PENSAMIENTO” – Ed Kapelusz – Buenos Aires – Buenos Aires - Agosto 1966.
55. MIGUEZ Marina – “EL NÚCLEO DE UNA ESTRATEGIA DIDÁCTICA UNIVERSITARIA: MOTIVACIÓN Y COMPRENSIÓN” - Unidad de Enseñanza de la Facultad de Ingeniería Universidad de la República Montevideo – Uruguay - Revista Electrónica de la Red de Investigación Educativa [en línea]. Vol.1, No.3 (Julio-Diciembre de 2005) - Consultado el 10 de mayo de 2012 en <http://revista.iered.org>
56. MONTOYA MAYA Javier y MONSALVE GOMEZ Juan – “ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS PARA FOMENTAR EL PENSAMIENTO CRÍTICO EN EL AULA” - Revista Virtual Universidad Católica del Norte, núm. 25, septiembrediciembre, 2008 Fundación Universitaria Católica del Norte - Medellín, Colombia - Consultado el 06 de agosto de 2012 en <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=194215513012>
57. MOREIRA Manuel – “WEBQUEST UNA ESTRATEGIA DE APRENDIZAJE POR DESCUBRIMIENTO BASADA EN EL USO DE INTERNET” - Laboratorio de Educación y Nuevas Tecnologías Universidad de La Laguna - Consultado el 06 de agosto de 2012 en <http://manarea.webs.ull.es/webquest/webquest.pdf>
58. Gr1 NAVARRE Henry – “LA GUERRA DE INDOCHINA” – Círculo Militar – Buenos Aires – Diciembre 1964.
59. My McNEMEY Michael – “INNOVACIÓN MILITAR EN TIEMPOS DE CONFLICTO: ¿ES DEMASIADO RIESGOSO?” – Air & Space power - Consultado el 28 Junio de 2012 en <http://www.airpower.maxwell.af.mil/apjinternational/apjs/2005/2tri05/mcnerney.html>
60. NOOMAN Michael – “LAS LECCIONES MILITARES DE LA OPERACIÓN IRAQUÍ FREDDOM” - Military Review (Edición hispanoamericana) – Mayo/Junio 2003.

61. ORTIZ RIAGA Carolina, MONCAYO ORJUELA Bibiana y RIAÑO TRIVIÑO Adriana – “CARACTERIZACIÓN DE LAS DIMENSIONES DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN ESTUDIANTES DE PREGRADO DE LA UNIVERSIDAD DE NUEVA GRANADA” – Revista educación y desarrollo social 2: 60/74 – Julio/Diciembre 2010.
62. Cnl OSTLUND William – “LECCIONES DE TÁCTICAS DE LÍDER APRENDIDAS EN AFGANISTÁN: OPERACIÓN ENDURING FREEDOM VIII” - Military Review (Edición hispanoamericana) – Noviembre/Diciembre 2009.
63. Cnl PAPANONE Christopher y Cnl REED George – “EL MILITAR REFLEXIVO: COMO PIENSAN LOS MILITARES PROFESIONALES EN ACCIÓN” - Military Review (Edición hispanoamericana) – Enero/Febrero 2012.
64. My PAPE Jason – “REEVALUANDO EL LIDERAZGO DEL EJÉRCITO EN EL SIGLO XXI” - Military Review (Edición hispanoamericana) – Mayo/Junio 2009.
65. Tte Gr1 PETRAEUS David – “APRENDER ACERCA DE LAS OPERACIONES DE CONTRAINSURGENCIA: OBSERVACIONES TRAS HABER SERVIDO EN IRAK” - Military Review (Edición hispanoamericana) – Mayo/Junio 2006.
66. PIMLOTT John – “Vietnam: Las batallas decisivas” – Ed-Folio – Barcelona – 1998.
67. RIPLEY Tim – “Las operaciones en Afganistán ponen al ejército británico bajo la mira” – Jane’s defense weekly – Septiembre 2009
68. RODRIGUEZ Guillermo y MEJÍA Elena – “APRENDIZAJE FUNDAMENTADO EN PROBLEMAS Y ORGANIZADO EN PROYECTOS A TRAVÉS DE LA ESTRATEGIA DIDÁCTICA DEL CICLO GENERADOR” – XII Congreso Internacional de teoría de la educación Universidad de Barcelona - Consultado el 10 de mayo de 2012 en <http://www.cite2011.com/Comunicaciones/Escuela/027.pdf>
69. Lic RODRIGUEZ CRUZ Reyna – “COMPENDIO DE ESTRATEGIAS BAJO EL ENFOQUE POR COMPETENCIAS” – Instituto tecnológico de Sonora –

- Enero 2007 - Consultado el 10 de mayo de 2012 en <http://antiguo.itson.mx/cda/innovacioncurricular/novedades/compendiodeestrategiasdidacticas.pdf>
70. ROJAS OSOSRIO Carlos – “¿QUÉ ES PENSAMIENTO CRÍTICO? SUS DIMENSIONES Y FUNDAMENTOS HISTÓRICOS FILOSÓFICOS” - Consultado el 11 de julio de 2012 en <http://generales.uprrp.edu/pddpupr/docs/Que%20es%20pensamiento%20critico.PDF>
71. SALMERÓN Benedicto – “TEORÍAS Y CONCEPTOS PARA ENTENDER FORMAS ACTÚALES DE HACER LA GUERRA” – Universidad Autónoma de Barcelona – Noviembre 2005 - Consultado el 09 de mayo de 2012 en http://ruben.pangea.org/psiclib/cptos_guerra.pdf
72. SEWEL Gerard – “LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EL MODELO DE REQUISITOS DE LIDERAZGO DEL EJÉRCITO” - Military Review (Edición hispanoamericana) – Marzo/Abril 2010.
73. Grl SMITH Rupert – “THE UTILITY OF FORCE: THE ART OF WAR IN THE MODERN WAR” – Ed. First Vintage Books – New York - Febrero 2007.
74. Dr STRINGER Kevin – “CÓMO EDUCAR AL SOLDADO ESTRATÉGICO – UN CAMBIO DE PARADIGMA” - Military Review (Edición hispanoamericana) – Enero/Febrero 2010.
75. Sullivan Palincsar Annemarie , Sederburg Ogle Donna y Jones Beau Fly - “ESTRATEGIAS PARA ENSEÑAR A APRENDER:UN ENFOQUE COGNITIVO PARA TODAS LAS ÁREAS Y NIVELES” – Ed. Aique – Buenos Aires – Febrero 2001.
76. TOWNSHEND Charles – “THE OXFORD HISTORY OF THE MODERN WAR”- Ed. Oxford University Press – New York – 2000.
77. Dr TRIANA Israel, TRIANA Ana, Dr. LAVIN Mario – “ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS PARA ENSEÑAR A APRENDER” - Consultado el 10 de mayo de 2012 en <http://www.bibliociencias.cu/gsd/collect/libros/index/assoc/HASH143c.dir/doc.pdf>

78. Tte Gr1 VANE Michael – “ADAPTAR LA FUERZA GENERADORA” - Military Review (Edición hispanoamericana) – Marzo/Abril 2010.
79. VELAZQUEZ Berta, REMOLINA de CLEVES Nahyr y CALLE María – “ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS FACILITADORAS DEL DESARROLLO DEL CEREBRO TOTAL Y SU INCIDENCIA EN EL APRENDIZAJE SIGNIFICATIVO DE LOS ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS” - Tabula Rasa. Bogotá (Colombia), No.3 – Enero/Diciembre de 2005 - Consultado el 10 de mayo de 2012 en http://www.revistatabularasa.org/numero_tres/velasquez.pdf
80. Cnl VIVES Jorge – Conferencia “CONDUCCIÓN EN EL CAMPO DE COMBATE COMPLEJO” – ESG 09 – 06 – 2011.
81. WEST Bing – “CONTRAINSURGENCIA: LECCIONES EN IRAK” - Military Review (Edición hispanoamericana) – Julio/Agosto 2009.
82. Cnl WILLIAMS Thomas – “¿CÓMO ENTENDER LA INNOVACIÓN?” - Military Review (Edición hispanoamericana) – Septiembre/Octubre 2009.
83. ZAPATA Andrés, Del Socorro Alexa, CIFUENTES Cepeda, DIAZ SANTOS Diana y MACHADO Diego – “EL APRENDIZAJE SIGNIFICATIVO COMO METODO PARA EL DESARROLLO DE LA CREATIVIDAD” - Universidad de La Sabana Bogotá, Colombia - Consultado el 06 de agosto de 2012 en <http://ictllp.wikispaces.com/file/view/aprendizaje+significativo+spanish.pdf>

ANEXO 1:

Esquema gráfico metodológico.

