

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: Psicología y Sociología Aplicada al Ejercicio del Mando ¿Existe un conocimiento adecuado o solo experiencia personal?

Que para acceder al título de Licenciado en Estrategia y Organización presenta el **Mayor Don Martín Cesar BIANCHI.**

Director de Trabajo Final: Tcnl Don Marcelo Pollicino

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, de noviembre de 2011

ABSTRACT

El presente trabajo tiene por finalidad analizar los factores psicosociales de un ambiente geográfico particular y cómo los mismos influyen en el ejercicio del mando.

El trabajo consta de una Introducción, y dos Capítulos.

En la Introducción se exponen los antecedentes, la justificación y el planteo del problema; los objetivos de la investigación (general y específicos); el marco teórico y la metodología empleada.

En el Capítulo I se desarrolla una descripción general de la región del Noroeste Argentino y una particular de las provincias de Jujuy, Salta y La Rioja, en la que se destacan los factores sociales y culturales de éstas, por constituir asientos de paz de las unidades de la Vta Brigada de Montaña.

El capítulo II, está dedicado a explicar la forma en que los factores estudiados en la región influyen en el ambiente de mandar, tanto la organización militar como los hombres propios de dicha región. Se trabajó sobre la base del comportamiento humano y se tuvo en cuenta el entorno donde se desenvuelve el mando con especial atención a los problemas que surgen ante la asunción de un nuevo Jefe de Unidad.

El trabajo culmina con las conclusiones finales, producto del análisis desarrollado.

ÍNDICE

DENOMINACIÓN	PÁGINA
RESUMEN	
INTRODUCCIÓN	
1. Tema.-----	1 – 68
2. Problema a investigar.-----	1 – 68
3. Objetivo de la investigación.-----	2 – 68
4. Marco teórico.-----	3 – 68
5. Método a emplear.-----	5 – 68
DESARROLLO	
Capítulo I:	
Introducción.-----	7 – 68
1. Importancia del conocimiento del ambiente geográfico desde el punto de vista de la geografía.-----	7 – 68
2. Las características del ambiente geográfico particular del Noroeste Argentino.-----	11 – 68
3. Análisis de las Provincias Mencionadas.-----	15 – 68
a. Provincia de Jujuy.-----	15 – 68
b. Provincia de Salta.-----	24 – 68
c. Provincia de La Rioja.-----	28 – 68
4. problemas comunes en las provincias estudiadas.-----	33 – 68
5. Cuadro comparativo.-----	36 – 68
6. Conclusiones parciales del capítulo I.-----	38 – 68
Capítulo II:	
Introducción.-----	40 – 68
1. Definiciones sobre el mando. -----	40 – 68
2. Conocimiento de los hombres y el comportamiento humano.-----	42 – 68
3. Influencia del ambiente en los individuos.-----	44 – 68
4. Conclusiones parciales del capítulo II.-----	49 – 68
CONCLUSIONES FINALES -----	51 – 68
ANEXOS	
Anexo 1-----	57 – 68
BIBLIOGRAFÍA-----	67 – 68

INTRODUCCIÓN

1. **Tema:**

a. **Área de Investigación:**

Mando y Liderazgo.

b. **Tema de investigación:**

Psicología y Sociología Aplicada al Ejercicio del Mando ¿Existe un conocimiento adecuado o solo experiencia personal?

c. **Tema Acotado:**

Influencia de un Ambiente Geográfico Particular (NOA) sobre el Ejercicio del Mando en una Unidad Militar.

2. **Sobre el Problema a Investigar:**

a. **Antecedentes y Justificación del Problema:**

Como antecedentes del problema se privilegiaron los obrantes en la biblioteca de la ESG. Orientada así la búsqueda se hallaron dos investigaciones pertinentes¹. Éstos tratan sobre el liderazgo y el uso de las herramientas que brindan la gestión de recursos humanos para su aplicación provechosa en el medio militar a nivel Unidad de Combate y en tiempo de paz.

En virtud de que la presente investigación habrá de referirse al tema del liderazgo militar, se utilizará definición la expresada por uno de los trabajos anteriormente referidos: *“Es la aptitud moral que alcanza un Jefe cuando logra influir conscientemente sobre el comportamiento interpersonal del grupo que le está subordinado y que conduce, guía, persuade y facilita el progreso individual, de manera de obtener cohesión interna, voluntaria obediencia, mutua confianza, respeto leal y espontánea cooperación tanto en el desempeño de una función como en el cumplimiento de una misión del servicio”*.²

Al mismo trabajo citado corresponde el siguiente texto que considero muy pertinente: *“la motivación será un aspecto trascendental, que tendrá en cuenta un líder y que le permitirá realizar cambios permanentes que generan un*

¹ Pieroni, Julio R., Cáceres, Miguel E. y Sampietro, Horacio A.: *“La Relación entre la Administración de Personal y Liderazgo, en el contexto del Ejercicio del Mando”*, Tesis, ESG, Buenos Aires, 2001 y aquí mencionar a esa otra investigación.

² Magnelli Jorge Coronel, *“La Educación Militar para un Mando Descentralizado”*, Circulo Militar, Bs As, pag 54.

*impulso y una fuerza tal que lo llevará a ser una unidad sólida, garantizándole éxitos en el cumplimiento de la misión”.*³

La anterior es una de las conclusiones de esa tesis que además, entre sus proposiciones, señala la necesidad de concientizar a los futuros jefes de unidades acerca del valor y de la importancia prioritaria que el recurso humano tendrá en su gestión.

En una muy suscita forma he pretendido con lo anterior hacer mención a los antecedentes del problema que el complejo problema de liderar implica. A los fines de justificar la problemática que hace necesaria la presente investigación, obraré en forma similar a lo hecho hasta ahora; es decir, me serviré de una cita textual pertinente y es la siguiente: “¿A dónde se presenta el dilema en el ejercicio del mando? El dilema se presenta cuando el conocimiento y el ejercicio de las virtudes que presiden la vida del hombre de armas, se ven afectadas por los factores externos a su condición y que de alguna manera, pueden llegar a alterar su escala de valores”.⁴

Tomando como base los trabajos mencionados, pretendo aportar la experiencia personal adquirida en las guarniciones en las que presté servicios durante once años para investigar sobre la importancia que el factor psicosocial adquiere al momento de ejercerse el mando en las organizaciones militares del particular ambiente geográfico denominado Noroeste Argentino (NOA).

b. Formulación del Problema:

¿Qué aspectos deberían conocer los futuros Jefes de Unidad de Combate de las armas para actuar ante los factores socioculturales que influyen en el ejercicio del mando dentro del ambiente particular del Noroeste Argentino (Salta, Jujuy y La Rioja)?

3. Objetivo de la Investigación:

a. Objetivo general:

Determinar las consideraciones a tener en cuenta por los Jefes de Unidades de las armas, que le sean de utilidad para ejercer el mando en el ambiente particular del Noroeste Argentino.

b. Objetivos Específicos:

1) Determinar características psicosociales particulares del ambiente geográfico Noroeste Argentino que puedan tener ingerencias en el ejercicio del mando.

³ Pieroni, Julio R., Cáceres, Miguel E. y Sampietro, Horacio A.: “*La Relación entre la Administración de Personal y Liderazgo, en el contexto del Ejercicio del Mando*”, Tesis, ESG, Buenos Aires, 2001 y aquí mencionar a esa otra investigación.

⁴ El dilema del ejercicio del mando en un Ejército profesional en transición, por el Tte Hernán Pablo ALFONZO, <http://membros.fortunecity.com/>.

- 2) Determinar los factores socioculturales que puedan afectar el ejercicio del mando en la función de administración y gobierno de una Unidad de Combate en el Noroeste Argentino.

4. Primeros elementos del marco teórico:

Para referirnos al marco teórico, desarrollaremos conceptos vertidos en manuales y reglamentos en vigencia del Ejército que hacen referencia al ejercicio del mando, sus principios, procedimientos y problemas, el comportamiento humano y el ambiente.

El Manual del Ejercicio del Mando M – 65 – 1 define al mando como “la acción que el Jefe ejerce sobre los hombres que le están subordinados con el objeto de dirigirlos, persuadirlos e influir sobre ellos de tal manera de obtener su voluntaria obediencia, confianza, respeto y leal y activa cooperación tanto en el desempeño de una función como en el cumplimiento de una misión”.⁵ Nos determina además los indicadores básicos para evaluar el mando, las cualidades personales del jefe como otros.

Nuestro reglamento de Conducción del Instrumento Militar Terrestre (ROB 00 – 01) nos muestra las facultades para la conducción de una unidad táctica del Ejército Argentino en una serie de conceptos rectores que legitiman a la persona seleccionada para la conducción de esa organización, tales como:⁶

- a. Responsabilidad del comandante: será el único responsable de lo que su fuerza haga o deje de hacer, no pudiendo delegar ni compartir dicha responsabilidad.
- b. Personalidad del Comandante: en el ejercicio del comando, exigirá hombres de personalidad madura y armónica, de criterio claro y previsor, independiente, sereno y firme en sus resoluciones, perseverante y enérgico en la ejecución de ellas, inquebrantable ante los vaivenes de la lucha y con un profundo sentido de la responsabilidad que pesa sobre ellos, las virtudes básicas de integridad, lealtad, comprensión y prudencia, unidas a sólidos conocimientos profesionales, serán las cualidades componentes indispensables de la personalidad de un comandante.
- c. El Ejercicio del Mando: constituye un arte, cuya finalidad consiste en imponer a otro u otros la propia voluntad para la obtención de un fin, sin emplear medios coercitivos. Será a través del ejercicio del mando que el comandante podrá proyectar su carácter y personalidad, a fin de alcanzar y desarrollar el rol de líder que su condición supone y exige para el cumplimiento exitoso de su misión.
- d. El Comando: es la autoridad legal (imbuida de sus responsabilidades inherentes) con que se inviste a un militar para ejercer el mando sobre una determinada organización. Sobre esta base, y de ser necesario para la obtención de los fines

⁵ M – 65 – 1 Ejercicio del Mando, Instituto Geográfico Militar, Bs Ar, 1969, p II – 153.

⁶ Conducción del Instrumento Militar Terrestre (ROB 00 – 01), Instituto Geográfico Militar, Bs Ar, 1992, p 1,2,3 y 24 – 538.

perseguidos, podrá actuar aun en modo coercitivo, se denomina también comando, al ejercicio de esa autoridad, la que abarca, fundamentalmente, las responsabilidades inherentes a educación, instrucción, operaciones y administración y gobierno.

- e. La Conducción: es la aplicación del comando a la solución de un problema militar. Es un arte, una actividad libre y creadora la cual, sin embargo, se apoya en bases científicas, cada tipo de problema militar a resolver, requerirá el empleo de técnicas particulares cuya aplicación estará condicionada en general por tres factores: el ambiente, los recursos disponibles y la misión asignada.
- f. El Ambiente Geográfico: es considerado desde el punto de vista de la geografía física, económica, política y humana, presenta una serie de factores que ejercerán una significativa influencia sobre la conducción y ejecución de las operaciones terrestres, incidiendo en mayor o menor grado en todos los niveles, de tales factores, caben destacar los siguientes: el terreno (extensión y configuración) y el clima, los recursos disponibles, las características de las vías de comunicación existentes y las facilidades que proporcionan, la vegetación y los obstáculos naturales y la actitud y capacidad de la población.

El “*Plan Estratégico Territorial*”⁷ es un trabajo realizado por el Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios ante la situación de conflicto y desequilibrio territorial y social, el mismo busca definir una política de estado de desarrollo territorial de la Argentina para el mediano y largo plazo que permita reorganizar el territorio nacional.

En el presente plan se ha considerado prioritario transformar el actual modelo de organización y desarrollo con el objeto de lograr una nueva configuración que genere el equilibrio territorial deseado, retomando la planificación como actividad central del Estado. El cual propone un nuevo modelo de organización, capaz de satisfacer las demandas de inclusión social y fortalecimiento de la identidad, sustentabilidad ambiental, competitividad económica productiva y fundamentalmente de diversificación y equilibrio territorial abandonando el modelo actual de una estructura centrada en la región metropolitana.

Este modelo, buscan reforzar las áreas ya desarrolladas que son generadoras de riquezas, dándole mayor calidad ambiental, de vida e insertándolas en el mercado internacional, además valoriza las áreas periféricas rescatando sus potenciales y sus capacidades humanas a través de proyectos autónomos e innovadores de desarrollo local y regional con una apropiada identidad territorial.

Otro aspecto de importancia que tuvimos en cuenta para el presente trabajo es lo que menciona el libro “*Psicología para las fuerzas armadas*”⁸ en sus capítulos

⁷ PLAN ESTRATEGICO NACIONAL, realizado por el Estado Nacional, en junio del año 2006, aportado por la profesora de la materia Geografía Militar.

⁸ Charles Chandessais – La Psicología en las Fuerzas Armadas – Editorial Kapelusz – Bs Ar 1961.

Motivación y Moral, nos indica que cuando un hombre no puede satisfacer una necesidad se frustra lo que lleva al individuo a la cólera o a la ineficiencia, sumirlo en la depresión o en la ansiedad. El ser humano tratara de sobreponerse a ella y de no lograrlo tendrá efectos negativos en la organización, el jefe deberá identificar estas situaciones y accionar en consecuencia en base al uso de la herramienta de la motivación, para lograr elevar la moral.

5. Metodología a emplear:

a. El método a emplear:

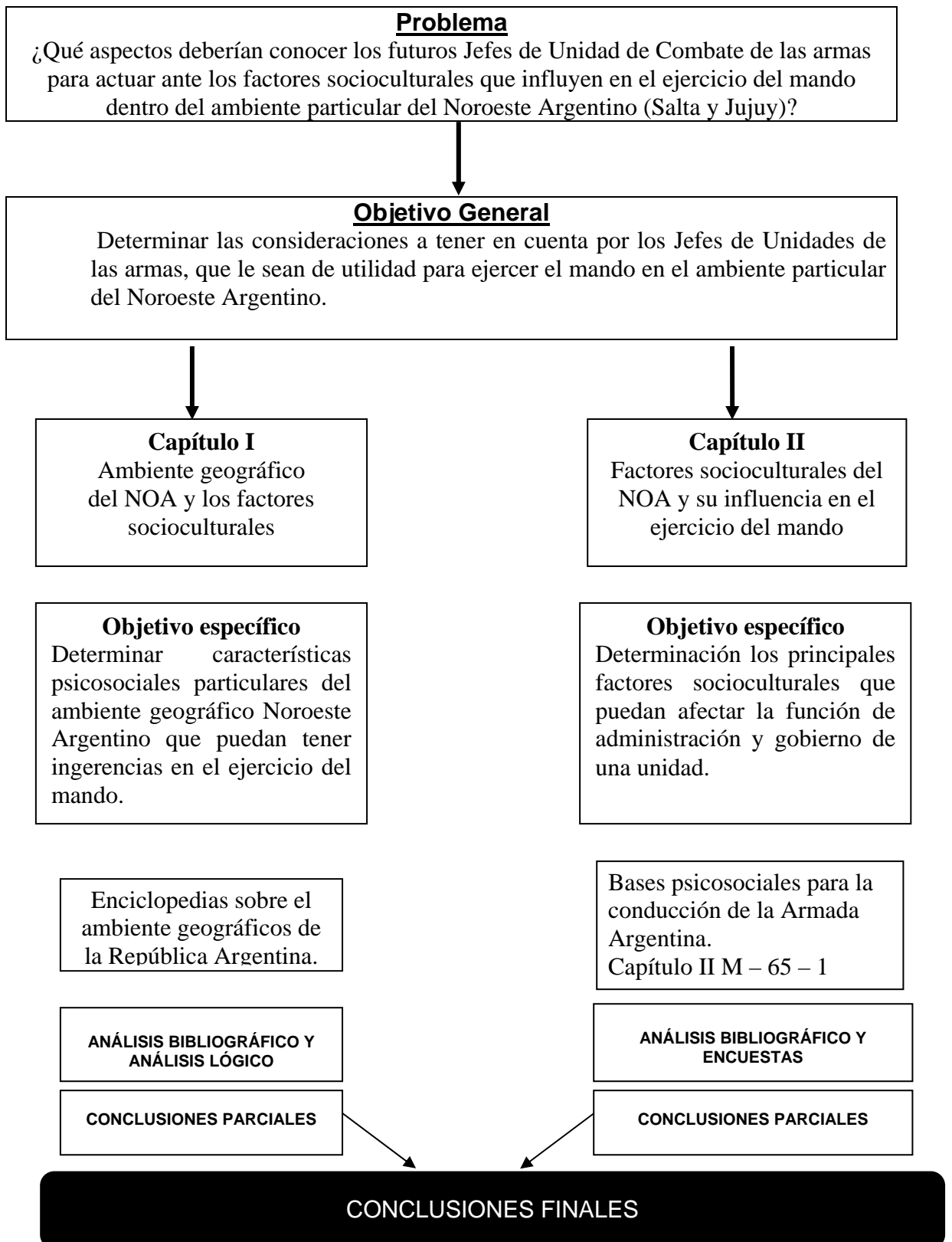
El método científico a emplear en el presente trabajo es el deductivo. Se aplicaran técnicas bibliográficas, debido a que la característica del área temática requiere de la lectura sistemática de textos y documentos como el Plan Estratégico Territorial del Estado Nacional pertinentes tanto en el ámbito nacional e internacional, que permitan obtener datos valederos para su posterior análisis y contratación.

b. El diseño:

El diseño es explicativo, por que pretende hallar el fundamento y una posible propuesta al fenómeno enunciado.

c. Esquema Gráfico Metodológico:

ESQUEMA GRAFICO METODOLÓGICO.



DESARROLLO

Capítulo 1:

DESCRIPCIÓN DEL AMBIENTE GEOGRÁFICO Y DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES SOCIOCULTURALES A CONSIDERAR.

SECCION 1

INTRODUCCION

El primer capítulo de este trabajo está destinado al tratamiento del ambiente geográfico particular del noroeste argentino, buscando explicar la importancia del estudio para su conocimiento y mejor aprovechamiento desde diferentes puntos de vista.

El estudio de la región estará basado en el análisis bibliográfico de datos estadísticos de la población, su cultura y tradiciones, que nos permita arribar a nuestras primeras conclusiones con la finalidad de cumplimentar nuestro objetivo impuesto para el presente capítulo.

Como puntapié inicial del trabajo es preciso realizar la siguiente pregunta ¿Por qué es importante conocer el ambiente geográfico donde se encuentran las unidades militares?, y para responderla lo haremos desde dos puntos de vista, uno el geográfico y otro de los conceptos aprendidos en la materia Organización IV durante el curso de oficial de estado mayor en esta Escuela Superior de Guerra.

SECCION 2

IMPORTANCIA DEL CONOCIMIENTO DEL AMBIENTE GEOGRÁFICO

1. Importancia del conocimiento del ambiente geográfico desde le punto de vista de la geografía.

“El ambiente geográfico es un concepto utilizado por la ciencia geográfica para definir el espacio organizado por la sociedad. Este es aquel en el que se desenvuelven los grupos humanos en su interrelación con el medio ambiente, por consiguiente es una construcción social, que se estudia como concepto geográfico de paisaje en sus distintas manifestaciones”. (Paisaje natural, paisaje humanizado, paisaje agrario, paisaje industrial, paisaje urbano, etc.).⁹

⁹ Contribución académica en la materia Geografía Militar, curso oficial de estado mayor 2001.

Podemos decir además que es un espacio sistémico u operacional compuesto por distintas esferas físicas y la de la vida, es la interrelación de tres esferas físicas: Litósfera (Relieve), Atmósfera (Esfera de aire) e Hidrósfera (Esfera de agua); en la intersección de esas tres esferas se encuentra el hombre (Biosfera), que actúa como agente modificador o de desarrollo.¹⁰

Desde el punto de vista militar, el conocimiento y el análisis de las características del ambiente geográfico constituyen un aspecto de singular importancia en el desarrollo de las actividades militares. En consecuencia, el espacio geográfico sobre el que se desarrollarán dichas actividades, requiere de un conocimiento previo, que permitan sacar las conclusiones sobre la influencia del mismo en las operaciones.

Ahora bien, el ambiente geográfico puede conceptualizarse de manera diferente según los distintos niveles de la conducción, desde el punto de vista táctico, el ambiente geográfico es el estudio descriptivo y analítico del terreno y las condiciones meteorológicas. Su propósito principal es la confección de una carta de aspectos militares del terreno que permita localizar los campos de tiro, observación, cubierta y encubrimiento, obstáculos, terrenos llave y avenidas de aproximación.

En cambio, desde la perspectiva estratégica, el espacio geográfico es un concepto de mayor amplitud expresado por la doctrina como “...*el espacio delimitado, con contenidos fisiográficos, biogeográficos y antropogeográficos, considerados estáticamente y en la dinámica de sus interacciones, de naturaleza política, económica, psicosocial y militar*”.¹¹

Es entonces que en este nivel, el objetivo de su estudio es la preparación de una carta estratégica operacional que permita definir puntos y líneas estratégicas de base geográfica; puntos y líneas estratégicas decisivas; y objetivos estratégicos.

Como conclusión podemos decir que el conocimiento del ambiente geográfico desde el punto de vista de la geografía, nos brinda las características del terreno y la influencia de las condiciones meteorológicas, y como estas influyen sobre las operaciones militares.

Además desde la perspectiva de la estrategia que la interrelación dinámica que existe entre los factores político, económicos y psicosocial y su influencia en la organización militar.

2. Importancia del conocimiento del ambiente geográfico teniendo en cuenta conceptos adquiridos en la materia Organización IV.

En el presente año, durante el desarrollo de la materia, hemos aprendido que hay un sin número de factores que inciden en la organización, estos aspectos son causa de estudio particular por parte de la organización con la finalidad de buscar una mejor inserción en los lugares de asentamiento y sus respectivos mercados.

¹⁰ Contribución académica en la materia Geografía Militar, curso oficial de estado mayor 20011.

¹¹ Contribución académica en la materia Geografía Militar, curso oficial de estado mayor 20011.

La finalidad que busca la organización con este estudio, es la optimización de los resultados buscando eficiencia en la rentabilidad. Con lo cual podemos ver como en el ámbito privado cuando se tocan estos aspectos, que se traducen en resultados económicos, las empresas le dan la importancia a estos aspectos.

Para realizar este análisis las empresas comienzan con la evaluación preliminar desde los siguientes puntos:

- a. Organización: Localización - Experiencia - Tamaño - Recursos - Tecnología - Capacidad ociosa - Liderazgo.
- b. Personal: Calificación (Experiencia + Aptitud) - Cultura - Profesionalidad - Actitudes
- c. Entorno Local: Apoyo de las instituciones - Reglas de juego - Estructura logística - Participación en Acuerdos sociales.

Dicha evaluación permite obtener un diagnóstico organizacional, el cual nos dará las herramientas necesarias para comenzar a determinar los siguientes conceptos que consideramos de interés para lograr las pretensiones perseguidas. (Los conceptos que se desarrollan a continuación son contribución académica de la materia)

La visión: es el horizonte que se plantea la empresa para recorrer un camino, podemos decir que esta visión se traducirá en los fines que se desean lograr a largo plazo, el cual está dado por la misión.

La misión: es lo que marca el día a día, el camino para el logro del fin. Debemos saber donde estamos hoy mediante un claro diagnóstico y evaluación de la situación de la empresa, si sabemos donde está hoy la organización y a donde quiere llegar, nos permitirá plantear alternativas para llegar y determinar cuál es el que se va a definir siendo este por el cumplimiento de la misión.

El fin último del estudio de los factores que inciden en la organización, es la formación de objetivos a lograr, para ello el director de la empresa tendrá en cuenta:

- La identificación de las fortalezas, y debilidades de la organización y las oportunidades y amenazas del entorno y luego relacionara estas fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas con el fin de generar acciones que permitan disminuir las debilidad de la organización y defenderse de las amenazas del entorno.
- Matriz: *factores claves de éxito* de la empresa, sin los cuales no puede funcionar, es el núcleo central de la misma, esta matriz nos permite identificar los procesos que funcionan para mantenerlos, eliminar los que no sirven para el logro del fin y crear nuevos procesos necesarios para lograr los objetivos.

- Objetivos a lograr: los mismos deben definir el plan de acción que se llevará a cabo para cumplirlos, estos deben ser alcanzables, definidos, obtenibles y mensurables.

A continuación observaremos en el siguiente gráfico los factores a tener en cuenta por las diferentes organizaciones para el desarrollo de un estudio estratégico y de los elementos que inciden sobre él.

“Modelo de los Elementos de la Dirección Estratégica”¹²



Este modelo permite mediante el análisis estratégico (cultura, entorno y recursos y capacidades), determinar, cuales son los factores que pueden influir sobre la organización. Luego de este paso se buscará definir los objetivos y los modos de acción para alcanzarlos (elección de lo estratégico) y por ultimo una vez definida la estrategia, se procederá a la implementación para el logro del fin seleccionado.

Comparando este cuadro con nuestro proceso de planeamiento, podemos decir que el análisis estratégico sería nuestro análisis de la misión y situación. La elección de lo estratégico a la determinación del plan general y su implementación es la ejecución del plan con su respectiva dirección y control que nos permite las correcciones de las desviaciones.

¹² Contribución académica de la materia Organización IV.

SECCION 3

LAS CARACTERÍSTICAS DEL AMBIENTE GEOGRÁFICO PARTICULAR DEL NOROESTE ARGENTINO.

Para poder analizar las características de este ambiente geográfico particular nos basaremos en el estudio del mismo, según los principios básicos de la geografía que a continuación se nombran:

- **Localización:** se trata de determinar claramente la ubicación de la región con relación a un punto de referencia.

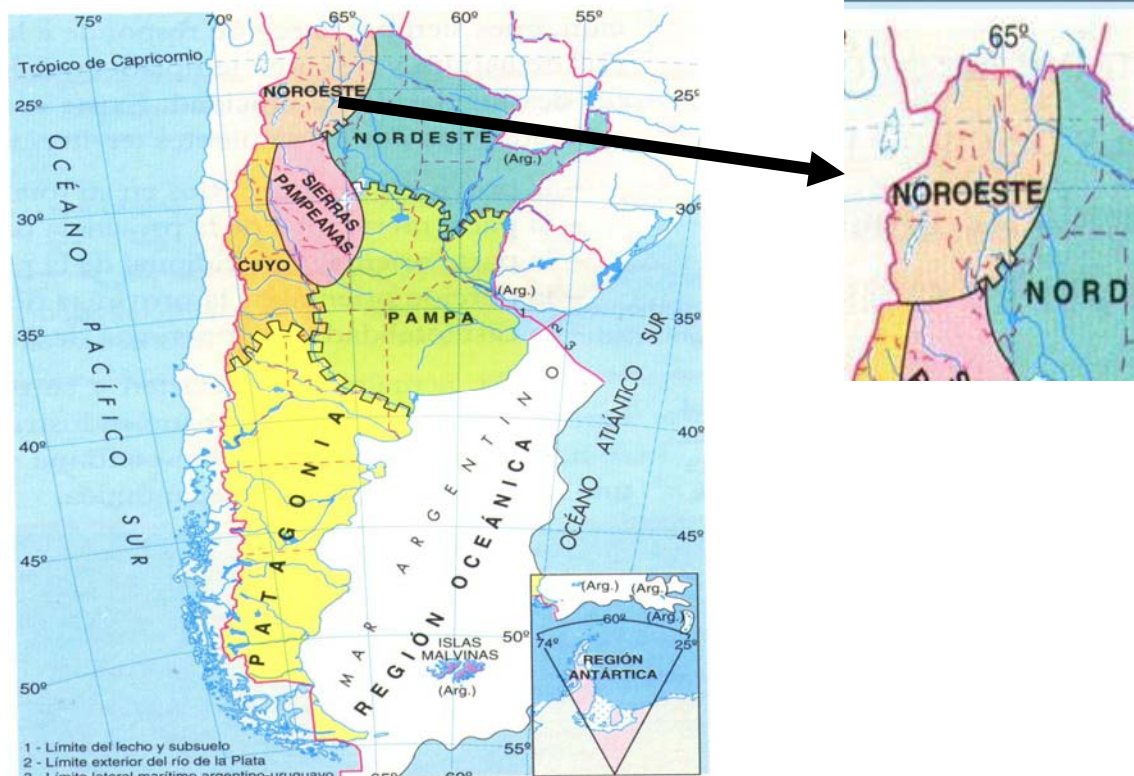


- **Correlación entre los distintos elementos:** observa como es el juego de variables y elementos. Estos elementos son: Población, salud, educación, infraestructura, economía y cultura que forman parte de una región de una manera relacional y sistémica.
- **Diferenciación de áreas:** va a un nivel especial donde se determinan las distintas áreas referidas a la explotación y habitabilidad.

Iniciaremos con la descripción del noroeste argentino en forma general y luego nos dedicaremos a cada provincia en particular, teniendo en cuenta los principios

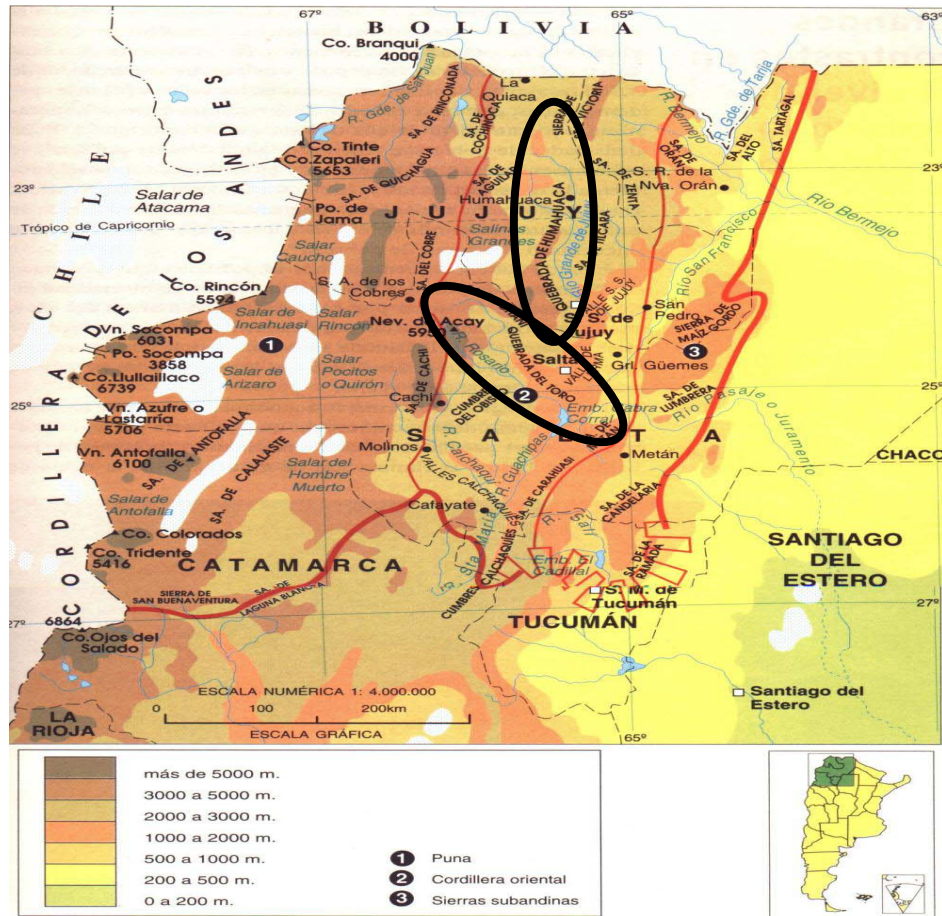
básicos de la geografía mencionados anteriormente, buscando determinar cuales son los aspectos distintivos que van a incidir en el ambiente de mando.

1. **Ubicación geográfica:** La región geográfica esta ubicada en el noroeste de la República Argentina entre los 21° 30' de latitud sur y 69° 62' longitud oeste y esta conformada por las provincias de JUJUY, SALTA, CATAMARCA, TUCUMAN, LA RIOJA Y SANTIAGO DEL ESTERO.



2. **El relieve:** permite destacar un paisaje heterogéneo, la porción de cordillera que ocupa la región presenta como características su resaltada aridez y humedad dada a la cantidad de lluvia que recibe, ya que esta conformado por dos cordones paralelos, el occidental y el oriental por detrás, ascendida por el plegamiento andino separados por quebradas y valles.

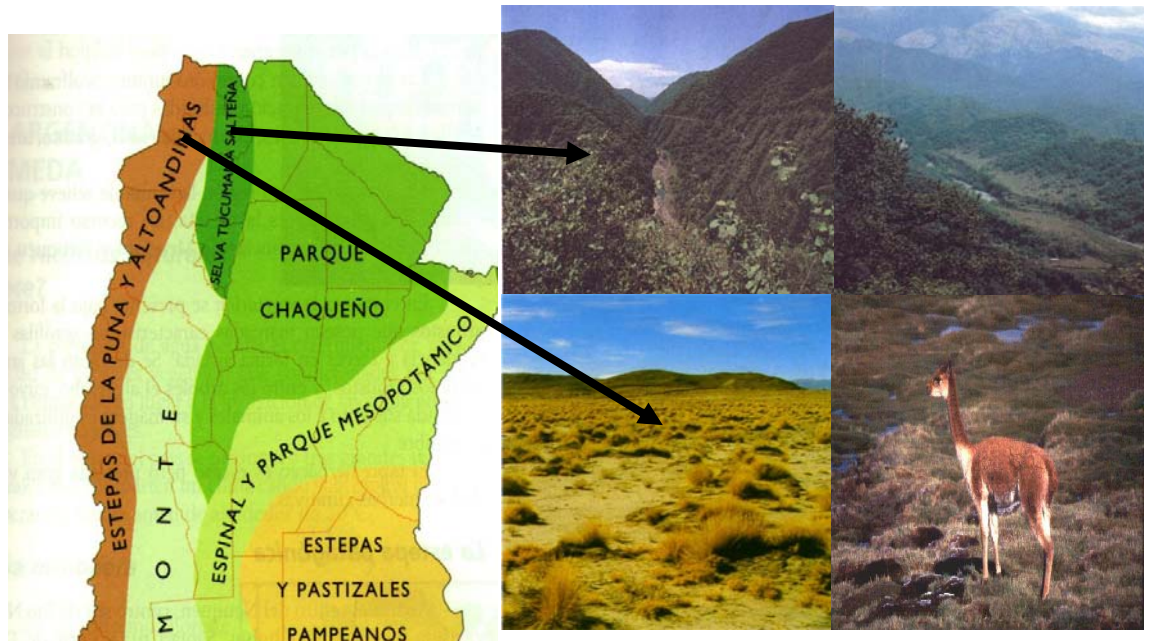
El cordón occidental luce las mayores alturas (el nevado del Chani 6200 mts) y el cordón oriental es de menor altura las cuales llegan a alcanzar los 5000 mts (cerro Negro 5000 mts de altura), las quebradas son las vías de comunicaciones de la zona, las cuales son de origen pluvial y se caracterizan por tener valles alargados y angostos que corren de norte a sur destacándose las quebradas de Humahuaca y la del Toro.



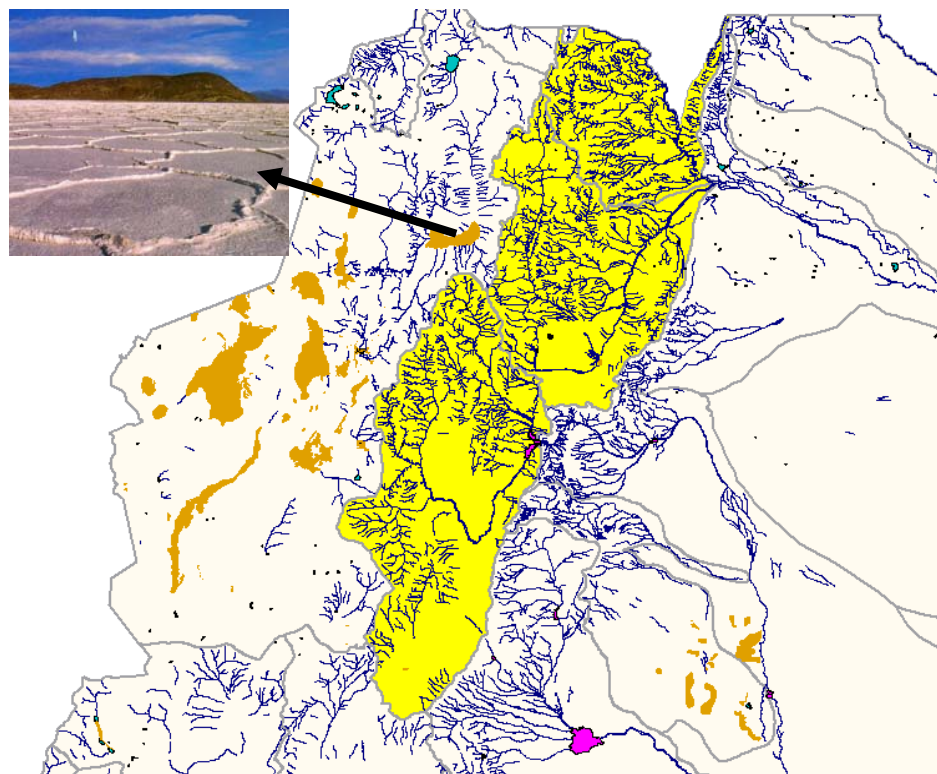
3. El clima: que predomina en la región por su ubicación geográfica es el subtropical seco y cálido, durante la época de verano son comunes las lluvias in tempestuosas y el calor extremo. Conviven tres tipos de climas diferentes, por un lado el árido de alta montaña, otro es el semiárido y por ultimo el de sierras que se caracteriza por su clima subtropical, con bosques subtropicales.



Esta variedad de climas provoca en la región una rica diversidad de biomas de grandes contrastes como podemos observar en la grafica a continuación.



4. Hidrografía: en la Puna predominan las cuencas endorreicas que forman salares y salinas. Los ríos Bermejo y Salado del Norte descenden de la cordillera Oriental y de las sierras subandinas. Pertenecen a la cuenca del Plata.



5. En las actividades económicas: la región se destaca por su agricultura, especializándose en el cultivo de caña de azúcar, tabaco, horticultura y frutas tropicales. En la actividad industrial se especializa en el proceso de transformación de los productos mineros como bronatrocacita, azufre, estaño, plomo, cinc, oro, plata y sal, que se desarrollan en la zona de La Puna.

Además una de las actividades más explotadas en estos últimos años es la industria del turismo, destacándose por el desarrollo de su infraestructura hotelera y vías de comunicaciones, entre las provincias que integran el noroeste, la provincia de Salta.

6. En lo socio cultural: la región se caracteriza por su población que en la Puna y las quebradas predomina el grupo originario colla, la migración europea en la zona tiene una escasa participación, evidenciando un gran arraigo a las tradiciones y cultos religiosos, algunos ejemplos son el tradicional festejo del Carnaval, o la Pachamama en agosto en la provincia de Jujuy, el festival de la chaya, la celebración del Tinkunaco en La Rioja y por ultimo la celebración del Señor y la Señora del milagro en Salta.

La distribución de la población no es equilibrada, ya que se da una mayor concentración en las áreas urbanas, destacándose las ciudades con mayor número de habitantes en esta región, San Miguel de Tucumán, Salta, San Salvador de Jujuy, San Ramón de la Nueva Orán, La Rioja, dichas localidades en general se ubican en los valles fértiles. Existe un menor desarrollo de la población en las zonas áridas como la Puna por la rigidez del clima y el relieve.

Una vez realizada la descripción general del ambiente particular procederemos a describir las provincias de Salta, Jujuy y La Rioja, las cuales son aquellas que tienen unidades militares dependientes de la Vta Brigada de Montaña cuyo comando se encuentra en la ciudad de Salta.

SECCION 4

ANÁLISIS DE LAS PROVINCIAS CONSIDERADAS

1. Provincia de Jujuy¹³

- a. **Ubicación geográfica**: La provincia de Jujuy se encuentra ubicada en el ángulo noroeste del país ocupando el 1,9% del territorio nacional con una superficie de 53.219 Km cuadrados, limitando con Bolivia al norte, Chile al oeste y la provincia de Salta al sur y este, posee 611.888 habitantes

¹³ PLAN ESTRATEGICO NACIONAL, realizado por el Estado Nacional, en junio del año 2006, aportado por la profesora de la materia Geografía Militar.

aproximadamente el 1,7% de la Argentina y su densidad es de 11,5 Hab / Km cuadrado.

La misma se divide en dieciséis departamentos que se agrupan en cuatro regiones bien definidas por su topografía, clima, actividad económica y densidad de población.

La región de la Puna (departamentos de Yavi, Santa Catalina, Ituza y Susque) es una planicie de 3.500 Mts de altura sobre el nivel del mar cuyo clima es riguroso árido con escasas precipitaciones, la misma ocupa el 55% de la provincia y alberga el 6,4% de la población con una densidad de 1,4% Hab / Km cuadrado.

La región de la Quebrada (departamentos de Humahuaca, Tilcara, Y Tumbaya) cuya extensión de 155Km sigue el curso del río Grande formando pequeños valles fértiles y paisajes de gran belleza, representa el 17,1% de la provincia y viven en ella el 6,4% de la población de Jujuy. En el año 2002 la región es nombrada por la UNESCO Patrimonio de la Humanidad.

La región de los Valles Templados (departamentos de Manuel Belgrano, San Antonio El Carmen, Palpala y Capital) son valles mesotérmicos con precipitaciones de 900 mm anuales, abarca el 7,5% del territorio y tiene una densidad de 101,1 Hab / Km cuadrado y vive el 62% de la población de la provincia, en dicha región se encuentra la ciudad capital de San Salvador De Jujuy, asiento de paz de dos unidades del Ejército Argentino el Regimiento de Infantería de Montaña 20 “Cazadores De Los Andes” y el Grupo de Artillería de Montaña 5 “Capitán Felipe Antonio Pereyra De Lucena”.

La región del Ramal (departamentos de San Pedro, Santa Bárbara, Ledesma Y Valle Grande) son valles subtropicales con precipitaciones de 1200 mm anuales, alberga las yungas (nuboselva) de flora y fauna riquísima, conformando la quinta parte del territorio provincial y viven en ella el 27% de la población. Tanto esta como en la región anterior son las más ricas y productivas de la provincia.

- b. **Población:** La provincia presenta una fuerte concentración en los valles (88,7 %), la población urbana es de 85% y la rural el 6% concentradas y el 9% dispersa a campo abierto. En el 10,5 % de los hogares viven personas aborígenes o descendientes de ellas. El 5% de la población de Jujuy es de origen extranjero en su mayoría del país hermano de Bolivia, existe entre la población un gran número de descendientes bolivianos nacionalizados.

En el análisis del crecimiento de la población muestra una mejora superior a 25%, la pirámide de edades poblacional presenta un estancamiento de la población joven y un envejecimiento paulatino de la pirámide.

Tomando como pauta las necesidades básicas insatisfechas la provincia tiene un 28,8% de su población por debajo de dicho índice, lo cual en números arrojan 175.000 personas que no cubren dichas necesidades, siendo los departamentos más afectados San Antonio, El Carmen y Rinconada.

- c. **Salud:** En cuanto a la salud la población de la provincia muestra una deficiencia en lo que se refiere a prevención y condiciones de habitabilidad, siendo la tasa de mortalidad infantil de 17,4%, destacándose a nivel nacional como la región más damnificada.

Las enfermedades más destacadas en la provincia son el dengue, hepatitis, leishmaniasis, hanta, paludismo, chagas y TBC (tuberculosis). También podemos observar que el 23,1% de los hogares jujeños tienen en su seno una persona con capacidades diferentes.

En materia de cobertura social el 54,16% de la población no posee obra social.

- d. **Educación:** En materia de educación la incorporación en los distintos niveles es la siguiente, el 85% en el nivel inicial, 98,62% en el primario, el 95,29% el secundario, en el nivel terciario o universitario el porcentaje disminuye considerablemente en un 34,4% por causas de la prematura incorporación laboral de los jóvenes. Dicho fenómeno se muestra más asentado en las regiones de los valles.

- e. **Característica Ambiental:** La provincia se destaca por su conciencia de protección de sus recursos naturales ya que un 33% de su territorio son áreas protegidas.

En la provincia se observan una serie de riesgos ambientales como se detallan a continuación:

- 1) Falta de adecuada disposición final y tratamiento de los residuos sólidos urbanos en todo el territorio provincial lo que genera basurales a cielo abierto y vertederos incontrolados.
- 2) Falta de adecuado tratamiento y volcado a cursos de agua de líquidos cloacales en algunas localidades.
- 3) Insuficiente control de las emisiones industriales por chimeneas.

- 4) Insuficiente control de los vertidos agrícolas e industriales con potenciales contaminantes en cursos de agua;
- 5) Insuficiente control de posibles acciones contaminantes derivadas de las explotaciones mineras.

f. **Economía:** En la estructura económica jujeña coexistiendo pocos y grandes emprendimientos altamente productivos y eficientes, con una enorme cantidad de pequeños y medianos productores. Donde sus principales actividades son la caña de azúcar, producción del tabaco virgen, producción siderurgia y producción de cal y cementó, se encuentran en pleno desarrollo la vid, el cultivo de frutas, tubérculo y hortalizas, la viticultura y producción de aromáticos, teniendo también un gran desarrollo la industria turística.

En lo que se refiere a ocupación, la provincia se encuentra por debajo de los niveles nacionales de desocupación, asimismo gran parte del trabajo en esta es informal.

g. **Infraestructura:** Jujuy presenta problemas en cuanto a sus vías de comunicaciones, el 21% de sus rutas provinciales son pavimentadas.

En cuanto a transporte de pasajeros y de carga la provincia cuenta con un déficit muy serio, el mismo es un diseño que no a obtenido un desarrollo en el tiempo, faltando estaciones terminales en muchas localidades de la misma, con comodidades básicas para los pasajeros en trancito.

Con respecto a la infraestructura habitacional, posee un 30% del total de la vivienda con un estado de precariedad tal que no cubren las necesidades básicas del grupo familiar.

h. **Cultura:**¹⁴ En Jujuy existe una gran tradición cultural, la misma tiene una impronta incaica y colla, por la influencia de la población boliviana y su descendencia.

Se destacan sus artesanos en la elaboración de alfarería, artesanías de madera, textiles de origen prehispánico y de origen español, artesanías de cuero, y orfebrería de oro, plata y alpaca, destacándose los trabajos en tiradores, puñales, rebenques, espuelas, mates, colchas, tejidos, espejos etc.

En sus fiestas populares se observan la combinación de mitos y religión, estos están acompañadas por compases musicales ejecutados con instrumentos autóctonos como el itu, la quena, el erque y el charango.

A continuación mencionaremos aquellas fiestas populares más conocidas que se realizan en la provincia:

¹⁴ jujuycultural.iespana.es/ - www.argentina.ar/_es/.../C790-jujuy-color-y-tradicion.php

- 1) La Pachamama (Madre Tierra), es la más popular de las creencias del mundo incaico que aún se celebra en Jujuy. Pachamama es un vocablo quechua referido a la madre tierra, la cual no es tomada como un ser creador sino como protector y proveedor que cobija a los hombres y le brinda fecundidad y fertilidad. El ritual se realiza durante el mes de agosto, donde en las viviendas de los jujeños se cava un hoyo en la tierra para ofrecerle comida, bebida, cigarrillo y hojas de coca, con la finalidad de obtener buenas cosechas el próximo año. Esta ceremonia estará a cargo del anciano o la persona de mayor autoridad moral de la comunidad.



- 2) La chaya se realiza durante el mes de agosto al mismo tiempo que la Pachamama y consiste en rociar los elementos adquiridos con la harina, la albahaca, la pintura, el barro y, por supuesto, el vino para agradecer la adquisición y protegerla de eventuales males. También se procede a saumar los locales y viviendas con incienso para alejar los males.
- 3) Los Carnavales Norteños están simbolizados por un diablo, el cual se desentierra de forma jovial de una apacheta de piedra, tomando y bailando al compás de la música de las anatas, erquenchos, sicuris (instrumentos musicales del norte), detrás de las comparsas, por las calles de los pueblos. Se arrojan serpentinas y harina que son parte de este festejo, que tiene mucha algarabía y jocosidad, los mismos duran ocho días, luego de este festejo comienza la triste despedida del Carnaval que se manifiesta con el momento del entierro del diablo, y que sigue después, la cuaresma uniendo los festejos incas a la religiosidad católica de la zona.



- 4) Día de los Muertos, la población tiene por costumbre preparar comida y ofrendas de pan para comer en el hogar con las almas de los difuntos de la familia para luego ir al cementerio y despiden a los muertos rociando las tumbas con vino, esta ceremonia se realiza el día dos de noviembre de cada año.
- 5) La Fiesta Nacional de los Estudiantes, se realiza en el mes de septiembre, en ella los alumnos de las diferentes escuelas preparan carrozas que desfilan en la avenida Córdoba de la ciudad de San Salvador de Jujuy. Eligen la reina de los diferentes institutos educativos que luego compiten entre si para seleccionar la reina nacional de los estudiantes, también se realizan conferencias tratando temas educativos y sociales.



- 6) La cultura del coqueo si bien no es una festividad tiene una identificación con la cultura, proviene del tiempo de los pueblos incas, la leyenda cuenta que la hoja fue un regalo de los hijos del dios sol a los hombres. La acción de mascar coca permite, trabajar durante mayores lapsos de tiempo, combatir el sueño, el hambre, la sed y el cansancio. La coca preparada como infusión posee propiedades digestivas y permite aliviar el mal de altura conocido en la región como puna.¹⁵

¹⁵ jujuycultural.iespana.es/ - www.argentina.ar/_es/.../C790-jujuy-color-y-tradicion.php



i. **Religión:**¹⁶ Esta provincia se caracteriza por su arraigada tradición religiosa, plasmada en innumerables rituales religiosos, entre los cuales podemos mencionar:

- 1) Del 7 al 31 de octubre en su capital San Salvador de Jujuy, se celebra la fiesta mariana de mayor convocatoria en la provincia de Jujuy. En la misma se desplaza desde la Iglesia Catedral en procesión la imagen de la Virgen de Río Blanco y Paypaya (patrona de Jujuy), hasta su antiguo santuario en el actual poblado de Río Blanco, en el valle de Pálpala.

Durante su recorrido se agregan, en cada peregrinación, numerosos misachicos, denominación que se les da a pequeñas peregrinaciones populares de diferentes parroquias.

Esta zona era habitada por los “paypayas, osas y ocloyas”, grupos aborígenes que construyeron la capilla cuando allí se fundó la población de San Francisco de Paypaya, lugar de aparición de la virgen.

- 2) En el poblado de Casa Bindo próximo a la localidad de Abra Pampa, se encuentra la iglesia colonial de nuestra Señora de la Asunción (construida en el siglo XVIII y declarada Monumento Nacional en 1941). En la misma se convoca durante nueve días antes del quince de agosto de cada año a los fieles para la celebración de la novena a la Virgen.

En dicha ocasión se realizan las siguientes actividades: se instalan ferias, se organizan comercios de comidas típicas, se presentan numerosos misachicos, bandas de sikuris, se eligen las mujeres encargadas de las cuarteadas, se realizan las danzas de los samilantes y se preparan los toritos y caballitos. Todos estos, junto con los ejecutantes de erke, el sacerdote, sus asistentes y los fieles participan en una colorida y devota procesión que rompe la monotonía de la tierra ocre y el cielo azul de la Puna jujeña.

El segundo momento de estas fiestas patronales corresponden al toreo de la bincha, curiosa versión de toreada que atrae a numerosos turistas. En promesa a la Virgen algunos hombres de la comarca llevan a sus toritos para que compitan durante 3 años seguidos en las justas realizadas en un amplio

¹⁶ www.oni.escuelas.edu.ar/click_thru.asp?ContEdId=352

descampado frente a la iglesia; cualquier asistente puede convertirse en torero y aspirar a ser el ganador. Para el triunfo sólo se requiere sacar de los cuernos del animal una bincha roja de la que cuelgan monedas de plata.

- 3) Semana Santa es en la región católica una fiesta de hondo significado para la comunidad cristiana. Toma en Jujuy características muy especiales, al mezclar rasgos culturales de distintas procedencias en las manifestaciones populares de la fe.

No podemos generalizar los acontecimientos de este ritual religioso pero la rica diversidad que ofrecen las costumbres lugareñas en algunos sitios han adquirido mayor importancia por el tipo de celebración pascual que en ellos se efectúa.

Como ejemplo de estas características distintivas mencionare los acontecimientos de Yavi, Tumbaya y Tilcara.

- a) Yavi¹⁷, es una iglesia erigida en el año 1609, la misma cuenta con un bello altar de oro. En la misma se convoca para el viernes santo a un gran número de habitantes de la Puna, en el que se suman costumbres prehispánicas (como los cantos en lengua quechua) junto a las enseñanzas de los misioneros que realizaron su labor evangelizadora desde los inicios del siglo XVI.

En el interior de la Iglesia se representa el Monte Calvario con un Cristo de brazos articulados (que en la celebración de la Pasión se baja de la cruz y se coloca en un “sepulcro”) y la imagen de la Dolorosa.

- b) En Tumbaya¹⁸ el Domingo de Ramos se conmemora la entrada de Cristo en Jerusalén. Estos festejos se acrecientan en Tumbaya con la multitud de creyentes que acompañan la llegada de la imagen de la Virgen de Copacabana de Punta Corral, que se lleva hasta allí desde el lugar en lo alto de las montañas donde apareció en el siglo pasado. Desde el santuario (a más de 3000 m.s.n.m.) los devotos, que subieron desde el pueblo el viernes anterior, llevan la imagen hasta el pueblo de Tumbaya, acompañados durante todo el camino por la música de numerosas bandas de sikuris.

Durante varios meses la imagen permanece en la iglesia de Tumbaya hasta que es transportada nuevamente al oratorio en las alturas.

- c) Tilcara:¹⁹ En la noche del Lunes Santo se inicia en esta ciudad la peregrinación al Santuario de la Virgen del Abra Corral (a 35 km., en

¹⁷ www.oni.escuelas.edu.ar/click_thru.asp?ContEdId=352

¹⁸ www.oni.escuelas.edu.ar/click_thru.asp?ContEdId=352

¹⁹ www.oni.escuelas.edu.ar/click_thru.asp?ContEdId=352

plena montaña). Los devotos suben a pie para buscar a la “Mamita” acompañados por las bandas de sikuris. El Miércoles Santo, por la mañana, se inicia (luego de misas y oraciones) el descenso hacia Tilcara, llevando la imagen en una urna de vidrio adornada con numerosas flores de colores. En la entrada del pueblo una multitud de fieles espera el ingreso de la Virgen, a quien saludan agitando pañuelos blancos.



- j. **Historia:** Históricamente el pueblo jujeño esta marcado por sacrificios heroicos, esto a originado una cohesión singular entre la sociedad y el ejercito.

Como ejemplo de esta afirmación podemos citar al éxodo Jujeño y el día grande de Jujuy, lo cual desarrollaremos a continuación:

- 1) El Éxodo Jujeño fue la retirada del pueblo que habitaba aquella región en el año 1812 hacia la ciudad de San Miguel de Tucumán. Dicho movimiento encabezado por el general Don Manuel Belgrano tenia por finalidad la evacuación total de la población de Jujuy y la destrucción de vienes y quema de los campos para evitar el aprovechamiento por parte de los realistas, que provenientes desde el Alto Perú actual Bolivia.

El Éxodo Jujeño es recordado con gran estima por los habitantes de Jujuy, cada veintitrés de agosto se conmemoran esta hazaña. Y se considera que la acción de los jujeños constituyó un gran acto de heroísmo colectivo que permitió las derrotas posteriores de los realistas.

- 3) El Día Grande de Jujuy o Batalla de León fue una acción guerrera llevada a cabo por habitantes de Jujuy, contra los españoles fieles al Rey.

Corría el año 1821 y la actual Provincia de Jujuy estaba envuelta en conflictos internos, situación que los realistas aprovecharon para intentar establecer dominio sobre el Norte Argentino, invadiendo el territorio por la Quebrada de Humahuaca al mando del brigadier Pedro Olañeta, La vanguardia realista llegando a la ciudad de San Salvador y tuvo que retroceder hasta las márgenes del río León en espera de Olañeta por la abierta hostilidad de los habitantes jujeños.

Ante la indecisión del gobierno de Salta para el envío de tropas. Los gauchos locales se organizaron y salieron al encuentro de las tropas realistas a ordenes del coronel Gorriti.

En la madrugada del 27 de abril esta gauchada cayo sorpresivamente sobre el enemigo, encarnizandose en un duro combate que duró más de un día, arrojando como resultado una completa victoria de las tropas jujeñas. Esta acción guerrera mereció el título de “Día Grande de Jujuy”.



2. Provincia de Salta²⁰

- a. **Ubicación geográfica:** la provincia de salta limita al norte con los países de Bolivia, Paraguay y provincia de Jujuy, al sur con las Provincias de Tucumán, Catamarca y Santiago del Estero, al este las provincias de Chaco y Formosa y al oeste con Chile.

La misma posee una superficie total de 155.488 Km cuadrados, el 5,6% de la superficie del territorio nacional. su clima varia según las regiones, desde subtropical con estación seca en los departamentos de Anta, Rivadavia, San Martín y parte oriental del departamento Orán; árido andino en la puna; hasta árido de la sierra en los valles calchaquí y tropical serrano en el resto de la provincia.

- b. **Población:** la provincia tiene el 24,2% de la población del noroeste argentino y el 3% del territorio nacional. Al igual que el resto del país cuenta con una fuerte concentración urbana, provocando extensas zonas con vacío de población.

En la provincia, el porcentaje de hogares con Necesidades Básicas Insatisfechas es de 27,5%, lo que implica una disminución hasta la fecha de más de 6 puntos porcentuales comparando con los datos obtenidos desde el año 1991.

- c. **Salud:** En materia de salud la provincia mejoró su infraestructura sanitaria en un 25%, concentrando en los grandes centros urbanos los hospitales de

²⁰ PLAN ESTRATEGICO NACIONAL, realizado por el Estado Nacional, en junio del año 2006, aportado por la profesora de la materia Geografía Militar.

gran complejidad y creando salas de asistencia en el interior, llevando a cabo una política de evacuación de pacientes hacia estos centros de mayor complejidad.

Sabemos que para mensurar la calidad sanitaria de una provincia se observa a través de las pautas de mortalidad y natalidad vemos que la tasa de natalidad es decreciente llegando los valores en la provincia de un 22 por mil, en tanto la tasa de mortalidad registra en Salta un 27% comparado con la tasa arrojada en 1987 la cual era de 51% bajando hasta el 2010 en un 16,5%.

- d. **Educación:** En educación la tasa de analfabetismo es de 4,7%, presentándose en las zonas rurales con mayor preponderancia.

La provincia de Salta comparada con Jujuy y La Rioja ha tenido un crecimiento notable en cuanto a su infraestructura educativa y personal docentes en sus diferentes niveles educativos.

- e. **Característica Ambiental:** En materia de medio ambiente Salta tomó conciencia sobre la protección de sus recursos naturales creando ante la falta de legislación la ley 7070 que regula dicha actividad en el año 2000.

Los riesgos ambientales más propensos para las provincias en cuestión son: el riesgo sísmico, la actividad volcánica y las inundaciones

- f. **Economía:** La Economía salteña es un conjunto relativamente diversificado de cultivos agrícolas y la explotación de hidrocarburos y minerales.

En el sector agrícola, está representado principalmente por cultivos de tipo intensivo como el tabaco y el azúcar, destacándose además los cítricos y la vid y en menor medida hortícola y aromática. Asimismo, se debe señalar la importancia del poroto alubia y negro producción extensiva tradicional en la provincia y el significativo incremento que en la última década registraron cultivos como el maíz y la soja.

Por su parte, el sector ganadero está representado por la cría de bovinos y ovinos criollos, con baja eficiencia productiva.

En lo que se refiere a la explotación de hidrocarburos está ubicada en la cuenca Noroeste y representa el 2% del total del petróleo del país y cerca del 15% de la producción nacional de gas. Los minería, se destacan los minerales no metálicos, especialmente los boratos.

Como rasgo distintivo en los últimos años se ha desarrollado el turismo destacándose en la región esta provincia por la fuerte inversión en vías de

comunicaciones, infraestructura hotelera y actividades de marketing. Convirtiéndose Salta en el epicentro turístico del noroeste argentino.

g. Infraestructura: la provincia no presenta en general problemas de infraestructura en lo que refiere a vías de comunicaciones aéreas y terrestres.

Con respecto al desarrollo urbanístico presenta un déficit del 20% de viviendas que no llegan a cubrir las necesidades básicas habitacionales.

h. Cultura:²¹ además de compartir las festividades de la provincia de Jujuy como la pachamama, la chaya y los carnavales, producto de su descendencia incaica, diagita y colla, podemos observar en sus paisajes, monolitos que se denominan apachetas, son montículos artificiales formados por la acumulación intencional de rocas de diferentes tamaños que puedan ser transportadas por lo hombres; su forma es más o menos cónica y se encuentran ubicadas a los costados de las sendas y caminos de la cordillera. Generalmente se hallan en las abras, portezuelos, partes altas de una cuesta y escasamente en lugares llanos.

Los tamaños de las apachetas son muy diversos, ya que van desde pequeños montículos de escasos centímetros de altura con respecto al suelo, hasta enormes volúmenes rocosos cuya base puede llegar a tener un diámetro aproximado de 10 metros y una altura de tres metros.

Las apachetas son objetos dinámicos en tanto crecen por el aporte de rocas de los caminantes y su tamaño está directamente relacionado con la transitabilidad de la comarca.

Los espacios donde se emplazaron las apachetas, fueron y son considerados sagrados, lugares construidos y espacios organizados por determinados grupos sociales, quienes los dotaron de significación y, a través de los ritos, renuevan permanentemente su vigencia en el tiempo y confirman su necesidad social. El análisis del lugar donde se construye la apacheta tiene sentido porque en él se identifican los individuos y se relacionan, constituyendo puntos de reunión a lo largo de las diversas sendas, compartiendo una historia en común.



²¹ www.redsalta.com/cultura/index.htm

- i. **Religión:**²² La provincia de Salta posee un fervor religioso que su mayor exteriorización se da en la celebración del Señor y la Virgen del Milagro, realizada desde los años 1692 y que cumple ya 315 años y reúne cada 15 de septiembre con una procesión y la renovación del Pacto de Fidelidad a la que asisten más de 300.000 personas.

En este tiempo comienzan a llegar los promesantes desde el interior de la provincia, como de distintas partes del país, salteños ausentes de su terruño, regresan durante estos días para compartir los instantes de Fe que regocijan al pueblo.

Durante la procesión multitudinaria, que cada vez exige un recorrido mayor, para poder permitir el acceso de los fieles que van incorporándose al rito, y se observan peregrinos silenciosos con el rostro contraído por alguna íntima angustia, que concurren, para pedir termine el motivo de sus congojas.

Después terminarán los días del Milagro, pero la Fe quedará siempre presente, silenciosa, reinando entre los habitantes de esta ciudad, donde la agresión de las ideas disociadoras de la comunidad, se estrella contra esta muralla invencible, que se levanta en el espíritu cristiano de todos los salteños.



- j. **Historia:**²³ *“Es esta la tierra heroica, la tierra gaucha por excelencia, porque Salta es así, de una hermosura deslumbrante, pero ríspida, celosa, combativa hasta la bravura. Defensora de la Patria y parte innegable de su historia”.*²⁴

La Guerra Gaucha, fue un claro ejemplo del párrafo anterior, la creación genial del General Martín Miguel de Guemes, apoyada superiormente por el General José de San Martín, que comprendieron y supieron canalizar el valor de esa fuerza Gaucha, para la defensa del suelo Patrio, que permitió realizar la Campaña Libertadora de América.

²² www.redsalta.com/cultura/index.htm

²³ www.redsalta.com/cultura/index.htm

²⁴ www.redsalta.com/cultura/index.htm

Salta, supo mantener sus tradiciones, y con el correr de los años, todavía los salteños siguen manteniendo vivos los recuerdos, la gratitud y agradecimiento para con aquellos heroicos guerreros que inmolaron sus vidas para brindarnos la Libertad de nuestro territorio.

Es por ello, que en cada Paraje, Pueblo o Ciudad de Salta, está la presencia de aquellos bravos hombres a través de Los Fortines de la Agrupación Tradicionalista de Salta que año tras año, para el 17 de Junio vienen desde los más recónditos lugares de la provincia, para estar presente frente al monumento que inmortaliza al máximo héroe de la salteñidad, rindiendo su sentido homenaje y de alguna manera renovar aquel compromiso que asumieron los mayores, cuando dieron ese heroico “Si” en la Gesta Libertadora.

“YO NO TENGO MAS QUE GAUCHOS HONRADOS Y VALIENTES, CON ESTOS LOS ESPERO, A USTED, A SU EJÉRCITO Y A CUANTOS MANDE LA ESPAÑA” frase del General Guemes.



3. Provincia de La Rioja²⁵

a. **Ubicación Geográfica:** La provincia de la Rioja esta ubicada en el noroeste de la República Argentina, integra la región política económica conocida como el “Nuevo Cuyo”. Presenta una superficie total de 89.680 km² lo que equivale al 3,2% del total nacional.

El 45% de la superficie se encuentra cubierta por cordones montañosos, de acuerdo a la Ley Provincial 6132/95 la provincia fue dividida en 6 regiones político económico, las que contienen a su vez los dieciocho departamentos políticos.

Como rasgo distintivo cada una de estas regiones cuenta con un concejo económico productivo, formado con la participación de sectores representativos de la comunidad regional.

²⁵ PLAN ESTRATEGICO NACIONAL, realizado por el Estado Nacional, en junio del año 2006, aportado por la profesora de la materia Geografía Militar.



REGION 1: Valle del Bermejo Municipios : Coronel Felipe Varela, Gral. Lamadrid y Vinchina.

b. **Población:** la población de La Rioja es de 289.983 habitantes, con una densidad de 3,2 hab./ Km2.

Tal como sucede en Salta y Jujuy en la provincia de La Rioja la población se concentra en los centros urbanos. Al ser esta una provincia pobre, debido a la escasez de recursos e inversión, el 70% de su población se encuentra por debajo de la línea de pobreza nacional, encontrándose el 40 % de la misma bajo la línea de indigencia.

c. **Salud:** en salud La Rioja presenta las siguientes dificultades su mortalidad infantil supera el 22 por mil por diferentes factores falta de control materno durante el embarazo, falta de información y mala nutrición materna y del niño.

La población que carece de obra social varía entre el 30% y un 60%, dependiendo del departamento en cuestión y además presenta un déficit hospitalario en la relación camas habitantes, la ideal es de 1000 habitantes / 3 camas y en la provincia se presenta una relación de 1160 por cama.

La situación sanitaria de la provincia además presenta como enfermedades endémicas el mal de Chagas, brucelosis, hidatidosis, bocio, y algunas parasitosis internas y externas (teniasis, piojos, sarna, toxoplasmosis). Es importante destacar el incremento de casos de leucemia, y/o problemas de piel.

d. **Educación:** con respecto a los indicadores educativos de la población, se puede mencionar que la tasa de analfabetismo asciende al 2,5% y la tasa neta de escolarización combinada entre el nivel primario y secundario es del 87,1%. La ciudad de La Rioja cuenta con el 44,6% de la población económicamente activa con estudios secundarios completos.

La provincia cuenta con tres universidades nacionales y una privada, (UNLaR, Tecnológica y Barceló) con asiento en la ciudad de La Rioja y UNDEC en

Chilecito. Además la Universidad Nacional de La Rioja cuenta con sedes en Aimogasta, Chepes, Chamental, Villa Unión y Catuna.

- e. **Características Ambientales:** en la provincia se presentan dos particularidades en lo que se refiere a problemas ambientales, una es la desertificación, cuyas principales causas son: la sobreexplotación del monte nativo, los incendios y el sobre pastoreo en la cría extensiva de hacienda. Siendo la otra causa la deforestación, provocada por la explotación de los escasos bosques nativos, principalmente de algarrobo en forma irracional.

Otro problema se da en las áreas bajo riego, la baja eficiencia en el manejo del agua, los riegos inadecuados a favor de pendientes y el uso de aguas de baja calidad que modifican el estado químico y físico del suelo, llevan al deterioro, salinización y alcalinización de los suelos de regadío.

En los últimos años se ha visto incrementada la actividad minera en la zona, la misma a traído la competencia con el sector agrícola por la obtención y explotación del agua.

- f. **Economía:** En materia de economía es de resaltar el crecimiento de la actividad industrial manufacturera (21,52% del Producto Bruto) que desplazo a la histórica agrícola (3,83% del P.B). Como negativo el sector de servicios, que tiene incorporado en sus valores la actividad estatal con una predominancia del 32%, se mantiene en porcentajes altos, triplicando la media nacional.²⁶

*“La industrialización, sobre todo en Capital, crece a partir de los años 80 con el incentivo de la Ley de Promoción de Actividades Productivas N° 6141 que promueve las actividades productivas en los sectores agropecuario, industrial, turismo y minería, la segunda ola originó el aumento del área implantada especialmente en olivo, vid, jojoba y almendros, siendo los dos primeros de los cultivos mencionados el que finalmente tuvo mayor desarrollo, esto es gracias a la promoción agrícola de los años 90, las nuevas fincas, de gran escala y de producción, que se distribuyen entre Capital, Chilecito, Aimogasta y Chamental, concentrándose principalmente en la ciudad de La Rioja y en menor medida el valle de Chilecito”.*²⁷

El resto de los Departamentos no están industrializados, debido a la falta de inversión, disponibilidad de mano de obra calificada y escasez de recursos.

El sector minero a nivel nacional no tiene un aporte de peso ya que su producción es del 0,06% pero la minería a futuro se muestra con planes de expandirse notablemente de acuerdo a los proyectos y distrito de explotación.

²⁶ PLAN ESTRATEGICO NACIONAL, realizado por el Estado Nacional, en junio del año 2006, aportado por la profesora de la materia Geografía Militar

²⁷ PLAN ESTRATEGICO NACIONAL, realizado por el Estado Nacional, en junio del año 2006, aportado por la profesora de la materia Geografía Militar

En cuanto al turismo esta actividad en la provincia comienza a tener un desarrollo al igual que en el resto de las provincias de la región convirtiéndose la Rioja en un nuevo destino turístico y facilitando el crecimiento de la infraestructura hotelera.

- g. **Infraestructura:** En materia de infraestructura en la provincia se destaca un constante déficit en lo referido a infraestructura hídrica, red cloacal, red eléctrica, red de gas, recolección de residuos y red ferroviaria cuya extensión es reducida y se utilizada solamente para carga. En general dichas infraestructuras se encuentran mejor desarrolladas en los departamentos del centro y con menor desarrollo en el resto de los departamentos provinciales. En cuestiones de vivienda La Rioja presenta características similares a las otras provincias mencionadas anteriormente.
- h. ²⁸**Cultura:** en la provincia uno de las fiestas más destacadas que festeja el pueblo riojano es la chaya. La expresión de la cultura riojana que toma vida cada año en el fin de semana más cercano al 15 de febrero.

La chaya encuentra su origen en el rito religioso natural de alegría y acción de gracias, la misma es una fiesta ancestral y popular muy ligada al Carnaval, que reconoce como principal protagonista al Pujllay, un muñeco de trapo de tamaño natural con cabeza canosa en torno al cual se desarrolla la celebración. Este Dios del carnaval nace el sábado anterior al festejo y su entierro tiene lugar el Domingo de Cenizas.

Actualmente la Chaya se festeja en todos los barrios regada de buen vino y con el aire perfumado de albahaca, realizándose los tradicionales “Topamientos” entre familias, presididos por el “Compadre” y la “Cuma”.



- i. **Religión:** en la provincia de La Rioja existe una celebración que marca su fe y creencias, esta festividad histórica, a la cual referimos, deviene de un hecho religioso y político, “*El Tinkunaco encuentra su razón de ser en el enfrentamiento ocurrido en 1593 entre los nativos y el renovado poder español que los oprimía. Según expresa la tradición, habrían sido los jesuitas quienes se propusieron rescatar en una ceremonia aquel acontecimiento de singular importancia para la provincia de La Rioja, dando origen al festivo Tinkunaco*”

²⁸ www.argentinaturismo.com.ar/larioja/tinkunacoylachaya.php.

*que, a partir de entonces, se repetiría cada 31 de diciembre (fecha en que los españoles renovaban autoridades) con alegría, colorido y las siguientes formalidades: Una procesión que parte desde la Catedral con la imagen de San Nicolás, en representación de los Españoles; y otra sale desde San Francisco llevando la imagen del Niño Dios Alcalde, en representación de los Diaguitas. Las dos procesiones salen de lugares distintos, pero dirigiéndose hacia un mismo sitio, la Casa de Gobierno”.*²⁹

Cuando las dos procesiones se encuentran en dicho sitio, se arrodillan ante el Niño Jesús Alcalde. Se igualan, provocando así una fusión entre ambas culturas. Todos están contentos y aplauden, todos se confunden en un abrazo. El Intendente entrega al Niño la llave de la ciudad en reconocimiento de su autoridad superior, dando por concluida las fiestas. El Niño devuelve el gesto al Intendente entregándole una Biblia.



- j. ³⁰**Historia:** La Rioja no estuvo ajena a la revolución de mayo, organizó y dotó a sus hombres de todo el material necesario para la formación del Ejército de los Andes, una de las expediciones auxiliares estuvo al mando de los coroneles Zelada y Dávila, éstos atravesaron los Andes por el Paso de Come Caballos y coordinaron, con los planes de San Martín, la toma de la plaza chilena de Copiapó.

En la provincia también se destacaron dos caudillos que marcan su espíritu guerrero y de dependencia y lealtad a un líder carismático, uno de ellos es Facundo Quiroga, Conocido como el tigre de los llanos, nació en el año 1788 en San Antonio.

Portando un coraje poco común el General Juan Facundo Quiroga, junto a Rosas, López y otros caudillos federales luchó intensamente buscando la organización nacional. En el año 1826, el Congreso Nacional concluía el proyecto de Constitución, cuyos términos ratificaban el esquema centralista de Buenos Aires. Cuando el proyecto fue sometido a consulta, las provincias comenzaron a manifestar su disconformidad y solo lo aprobaron algunas.

²⁹ www.argentinaturismo.com.ar/larioja/tinkunacoylachaya.php.

³⁰ www.argentinaturismo.com.ar/larioja/tinkunacoylachaya.php.

En ese momento de nuestra historia, las tres grandes áreas económicas de la Nación tenían al frente a un líder poderoso, en el interior Quiroga había afirmado su poder luego de su victoria sobre Lamadrid, en el litoral, López conservaba su hegemonía regional y en Buenos Aires, el gobernador Rosas consolidaba su poder e incrementaba su influencia.

Los tres compartían los mismos principios, pero también aspiraban de alguna manera a la supremacía nacional. Mientras el gobierno de Rosas se encontraba amenazado por la revolución de los Restauradores, la autoridad de Quiroga crecía en forma alarmante. El 16 de febrero de 1835, en Barranca Yaco, Quiroga fue asesinado por una partida de gauchos.

El otro caudillo es Ángel Vicente Peñaloza, Conocido en la historia como "El Chacho", nació en los Llanos de La Rioja en 1789, iniciándose desde muy temprana edad en las milicias riojanas, llegando a ser el líder de las mismas. Participó activamente de la lucha entre federales y unitarios del siglo XIX. Nombrado por Urquiza jefe de los Ejércitos de La Rioja y Los Llanos, en 1863 se levantó en armas contra el gobierno federal.



SECCION 5

PROBLEMÁTICAS COMUNES EN LAS TRES PROVINCIAS.

La región presenta otros problemas que le son comunes a las tres provincias tales como: el alcoholismo, adicciones a las drogas y accidentes de tránsito que guardan relación con los dos mencionados anteriormente.³¹

1. El alcoholismo es un fenómeno que se da en los jóvenes entre los 15 y 35 años de edad. Entre las bebidas mas consumidas socialmente se encuentran el vino y la cerveza. Si bien el consumo de estas bebidas tienen una aceptación social, el abuso de las mismas causa una serie de inconvenientes como consecuencia de estos excesos incontrolados, entre los cuales podemos mencionar: alteraciones en la conducta (peleas callejeras, familiares, desobediencia a la autoridad ect), accidentes de trancito, laborales y domésticos y dinero mal gastado. Este problema en el Noroeste Argentino no distingue género.

³¹ Datos extraídos de la pagina de Internet del ministerio de salud de la provincia de Salta y Jujuy

2. Las adicciones a las drogas es un fenómeno social que se ha intensificado en los últimos años en estas provincias. Pudiendo mencionar entre algunas causas de este crecimiento las siguientes: la facilidad del acceso a las drogas, la disponibilidad de drogas de baja calidad a muy bajo costo, lo que trae como consecuencia que no distingue clase social, la desatención de los jóvenes, la falta de control familiar, la falta de control social y las necesidades básicas insatisfechas agregado al grado de incertidumbre propio de la edad por falta de orientación vocacional, generan las condiciones necesarias para el desarrollo de estas adicciones.
3. Los accidentes de tránsito es otro de los temas a tener en cuenta en esta zona, los mismos se dan por los excesos de velocidad, gran proliferación de las motocicletas, una conducción temeraria y poca atención a las normas viales y principalmente el alcoholismo y las adicciones a las drogas.

Para ejemplificar esta situación nos pareció importante transcribir el presente artículo extraído de la nacion.com el 28 de agosto de 2009.³²

“Ante la falta de contención familiar y de espacios que cubran sus necesidades, el 16,1 % de los adolescentes abandona el colegio y muchos de ellos caen en el mundo de las adicciones”.

*“**La otra cara de la pobreza.** Dificultades como la exclusión y el limitado acceso a las oportunidades y al reconocimiento social, sumados a la pérdida de confianza y autoestima que sufren los jóvenes jujeños, preocupan a varias organizaciones sociales que venían trabajando en la tarea de promover la inclusión al sistema desde una educación no formal”.*

“En este último tiempo, pese a estar familiarizados con las problemáticas de la provincia, se llevaron algunas sorpresas. A través de debates, dibujos, pinturas y otras manifestaciones artísticas advirtieron que las adicciones habían cobrado un amplio protagonismo y ganado terreno entre los adolescentes. Fue la única forma, según coinciden los coordinadores, que muchos de esos chicos eligieron para canalizar frustraciones, miedos, temores y deseos con los que deben librar a diario y que por la misma condición social no pueden expresar en sus hogares”.

“En las zonas más afectadas muchos chicos viven solos. Y es esa soledad la que los lleva a inclinarse por el alcoholismo y la drogadicción, que aumentan cada vez más. Esta situación los obliga muchas veces a tener que abandonar sus estudios o los ponen en peligro. Otros se transforman en repitentes”, afirma Rolando Garmendia, coordinador del Centro de Actividades Juveniles (CAJ), una iniciativa que lleva adelante el Ministerio de Educación desde 2002 destinada a revertir esta situación”.

³² www.la.nacion.com.ar/1167526-droga-alcohol-desercion-escolar-un-sombrío-panorama-en-jujuy.

“El CAJ ayuda a miles de jóvenes que se acercan en busca de contención y alivio cuando se encuentran cara a cara con la realidad y descubren la inmensa vulnerabilidad que los afecta”.

"Tratamos de que no sean grupos de trabajo, sino de amigos para la contención. Queremos que ellos mismos estén para ayudarse y apoyarse. En la actualidad no hay demasiadas opciones para los jóvenes fuera del horario escolar. Quedan a la deriva, solos en sus casas, y el barrio no representa un ambiente propicio para actividades sanas. El trabajo no es fácil, ni tampoco se logra de un día para el otro, pero intentamos que no caigan en los vicios que hoy se presentan como algo tan fuerte", apunta Bruno Gutiérrez Perea, asistente del programa Emaús liderado por Cáritas y que está destinado al aprendizaje personal y comunitario”.

A continuación trataremos de simplificar en un cuadro comparativo cuales son las características de los factores sociales en las tres provincias estudiadas.

Cuadro comparativo de factores sociales.

Provincias Factores	JUJUY.	LA RIOJA.	SALTA.
Población.	Podemos observar en las provincias estudiadas, que la dinámica poblacional provoca una concentración de la población en centros urbanos y disminuyen los sectores rurales creando en las provincias vacíos territoriales de poco desarrollo, esta situación tiene efectos sobre las características de las infraestructura, principalmente la vivienda, generando un porcentaje promedio de 32% de los habitantes que no pueden cubrir sus necesidades básicas en forma satisfactorias.		
Salud.	Los problemas mas destacados en salud están dados por un alto porcentaje de población sin cobertura social, en relación con el factor población, las condiciones de habitabilidad dificultan las prevenciones sobre enfermedades. Los gobiernos para suplir estas dificultades generan diferentes planes sanitarios.	La provincia de Salta desarrolló para enfrentar los inconvenientes sanitarios un plan de mejora de infraestructura y políticas de evacuación, que permiten tener un sistema de salud más eficiente.	
Educación.	Los indicadores de analfabetización en estas provincias son bajos, el problema se da en la deserción en los niveles medios y universitarios por la temprana inserción laboral y la falta de contención familiar principalmente las familias que se encuentran por debajo de los índices de pobreza.		En esta provincia se dan situaciones semejantes a La Rioja y Jujuy pero a diferencia de ellas, Salta mejora sus infraestructuras y recursos humanos lo que le permitió aumentar los índices de participación en los niveles medios, terciarios y universitarios.
Característica Ambiental.	Si bien en toda la región existe una conciencia de conservación del medio ambiente, la falta de infraestructura provoca problemas de consideración en lo que refiere al tratamiento de residuos. La región tiene riesgos naturales como terremotos, movimientos de tierra e inundación para lo cual el gobierno desarrolla planes de contingencia para afrontarlos, los mismos tienen influencias en el factor salud, agravando las enfermedades que se desarrollan en las provincias como por ejemplo el dengue y el chagas.		
Economía.	Los progresos en la industria, y desarrollo de nuevos cultivos y nuevos emprendimientos, generaron la incorporación de mano de obra, que tiene impacto en la deserción en los niveles medios y universitarios del sistema educativo.		

	Los desarrollos industriales y agrícolas provocan, contaminaciones a largo plazo, principalmente la minería y mal uso del agua, recurso escaso en algunas zonas de la región como La Rioja.		
Cultura.	La provincia de Jujuy además de mantener sus tradiciones culturales esta influenciada por la cultura boliviana de los descendientes nacionalizados.	Los pueblos mantienen sus tradiciones culturales como una identificación distintiva que le permiten lograr en su sociedad una unión y querencia por lo suyo que defienden y respetan con orgullo.	
Religión.	La complementación de lo religioso con las costumbres aborígenes permitió a los pueblos de las distintas provincias ser poseedores de una creencia religiosa reflejadas en las diferentes manifestaciones de fe.		
Historia.	La historia marcó en la provincia, principalmente durante la lucha de la independencia, un espíritu de sacrificio y amor a la patria que les permitió ser los custodios de las glorias del Ejército del Norte. Los jujeños se convirtieron en los guardianes de la bandera de la civilidad creada por el general Belgrano	La Rioja junto a las otras provincias tuvo participación durante la revolución independentista. La presencia de caudillos de gran personalidad generó en la población una dependencia hacia los líderes que poseen gran carisma y representación, lo que se observa hasta nuestros días.	Los salteños durante el mismo período de la lucha por la independencia se convirtieron en los herederos de los valores defendidos por el general Guemes y sus lugartenientes como Gorriti, Cornejo y otros, siendo los guardianes de las tradiciones gauchas, reflejadas en cada fortín de los diferentes pueblos de la provincia.
Problemas comunes	En las provincias consideradas se destacan problemas graves entre la población joven, tales como el alcoholismo, las adicciones a las drogas, y accidentes de tránsito entre otros, esta problemática no distingue ni género ni clases sociales.		

SECCION 6

CONCLUSIONES PARCIALES.

1. Las tradiciones históricas reflejan la unión e identificación de la sociedad norteña con la institución, cuestión que se ha plasmado hasta nuestros días. Se conserva en las provincias estudiadas una ratificación constante a lo largo del tiempo de los hechos heroicos vividos en estas, renovándose año tras año con un apoyo multitudinario de la sociedad.
2. Sobre sus creencias de fe, se puede observar en la región, actualmente una masiva participación social en los actos religiosos, los cuales en las provincias consideradas, se destacan por el mantenimiento de las tradiciones culturales de los pueblos originarios hecho favorecido por la presencia de las compañías jesuíticas en la época colonial.
3. La población es en general de carácter introvertido, sacrificado, cerrado y leal, esperando de los hombres que los guían compromiso con sus funciones y transparencia en sus acciones. Como aporte de nuestra experiencia personal se observaba en la provincia de Jujuy que la población en su sumisión demostraba una gran paciencia ante las situaciones de frustración hasta que se agotaban y las reacciones eran sumamente violentas como se observó últimamente en los incidentes en la ciudad de Ledesma ocurrido durante el pasado 28 de julio del corriente año (fuente: www.Clarín.com de fecha 28 de julio de 2011).
4. En lo referido a la situación económico y social de la población de las provincias consideradas, generan en la sociedad un porcentaje promedio de 32% de personas que tiene problemas de viviendas. En salud se presentan un déficit en lo que se refiere a cobertura social y en materia de prevención de enfermedades, generando un 31,7% de la población que no llega a cubrir sus necesidades sanitarias, lo que provocan en ellos necesidades básicas insatisfechas.
5. De lo mencionado en 4. podemos observar que estos individuos, en la búsqueda de satisfacer estas necesidades y que a razón del escaso desarrollo económico de las provincias en estudio, sumado además a la oferta económica brindada por la institución, la misma se convierte en un atractivo para la juventud, los que verán en el Ejército una oportunidad laboral que les permita lograr sus fines, identificando a la misma como una ocupación más.
6. La deserción en la educación influenciada por problemas económicos incrementa la demanda al ingreso a nuestra institución de jóvenes con bajo nivel educativo en especial en la jerarquía de soldados voluntarios. Estos hombres y mujeres que se encuentran bajo el nivel de pobreza, si bien son

alfabetizados tendrán, un nivel de preparación intelectual regular que será materia de observación.

7. Los desastres tanto naturales como no naturales generan en los gobiernos provinciales la planificación y ejecución de acciones para disminuir dichos efectos negativos, apoyándose en la institución por la disponibilidad de medios materiales y personales. Convirtiéndose dicha situación en una oportunidad para acrecentar las relaciones entre el Ejército y la sociedad.
8. Los problemas de alcoholismo, adicciones a las drogas y accidentes de tránsito, en aumento en nuestros días, tienen incidencia significativa en la sociedad de las provincias estudiadas y en el Ejército por estar inserta en la misma y nutrirse de los recursos humanos que estas nos ofrecen.

CAPÍTULO 2:

LA INFLUENCIA DE LOS FACTORES SOCIOCULTURALES EN LA ADMINISTRACIÓN Y GOBIERNO DE UNA UNIDAD.

SECCION 1

INTRODUCCION

En el siguiente capítulo se trabajará sobre los factores socioculturales de la región del Noroeste Argentino (Salta, Jujuy y La Rioja), determinando de que manera influyen en la administración y gobierno de una Unidad.

A continuación trataremos de señalar las principales características sobre el ejercicio del mando que trata nuestra doctrina, ampliándola con conceptos de diferentes libros y artículos que se refieren a la psicología en las Fuerzas Armadas y el mando, con la finalidad de establecer parámetros que orienten el accionar de la conducción enmarcada en la situación actual sociocultural de la región en cuestión.

Cabe destacar que este Trabajo Final de Licenciatura no tiene ni busca por su forma de desarrollo un rigor de ley, sino está orientado a brindar herramientas de consulta las que pueden ser tomadas como base para la confección de un plan que facilita al jefe el ejercicio del mando.

SECCION 2

EL MANDO

El mando según nuestro manual de Ejercicio del Mando queda definido como: *“la acción que ejerce el jefe sobre los hombres que le están subordinados con el objetivo de dirigirlos, persuadirlos e influir sobre ellos de tal manera de obtener su voluntaria obediencia, confianza, respeto y leal y activa cooperación tanto en el desempeño de una función como en el cumplimiento de una misión”*.³³

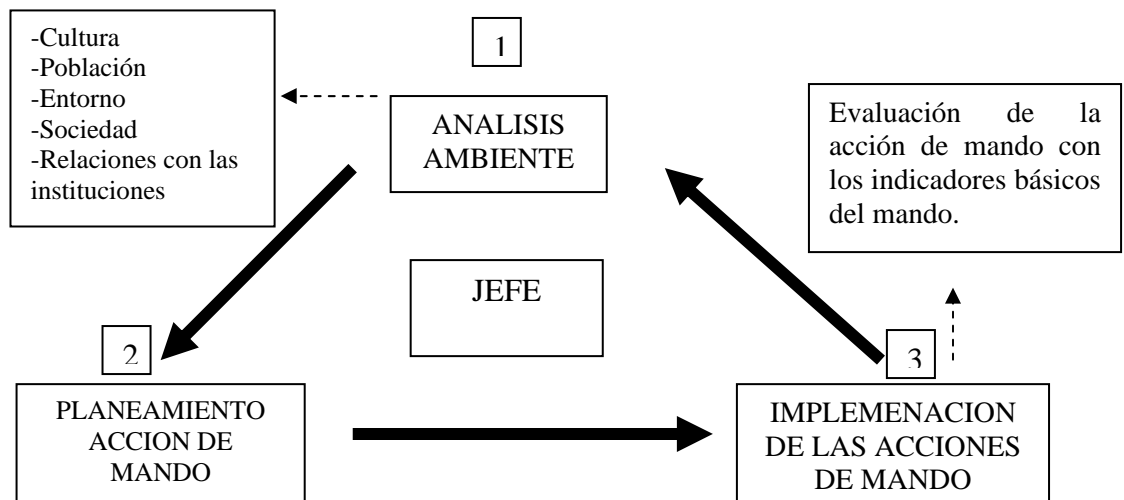
La eficacia de la acción de mando dependerá como afirma nuestro manual, de lo que el jefe haga o deje de hacer para fortalecer los vínculos dentro de la organización. Esta capacidad será un proceso dinámico y mejorable por el estudio, la práctica, el criterio, la experiencia, el sentido común y el tacto.

³³M – 65 – 1 Ejercicio del Mando, Instituto Geográfico Militar, Bs Ar 1969 p II – 153

Para el logro de este objetivo, “la educación militar buscará desarrollar las capacidades potenciales del individuo a fin de lograr la formación plena de su personalidad”, por ello la función del jefe como educador permitirá aumentar su influencia sobre sus subordinados; cabe destacar que el oficial previamente ha sido objeto de una educación sólida que le brinda estas herramientas.³⁴

El desarrollo del mando militar estará dado a través de la eficacia de las acciones y órdenes que imparta el jefe, para ello deberá estar en condiciones de efectuar un diagnóstico del ambiente (sociedad – Unidad), para determinar las amenazas reinantes en la sociedad, las debilidades que posee la Unidad y de que manera las mismas pueden incidir en el ambiente de mando.

En el siguiente gráfico podemos observar los pasos que debe considerar el futuro jefe de Unidad: en primer lugar, deberá realizar un análisis del ambiente y sus factores que pueden influir en su acción de mando con la finalidad de identificar las oportunidades y amenazas del exterior y las fortalezas y debilidades de la organización, en segundo lugar con estos datos, podrá planear sus objetivos y las acciones de mando para lograrlos y por ultimo su implementación.



La finalidad y objetivo del mando militar es entonces lograr una organización eficaz para cumplir exitosamente la misión o función impuesta, esto es la responsabilidad primaria del jefe, además del logro del bienestar de sus hombres, para alcanzar lo afirmado en este párrafo participan diferentes factores los cuales son, la misión o función, el jefe, los subordinados y la situación.

³⁴ M – 65 – 1 Ejercicio del Mando, Instituto Geográfico Militar, Bs Ar 1969 p 2 – 153.

El concepto integral del mando militar puede ser expresado gráficamente de la siguiente forma:³⁵

ORIGEN	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO	FINALIDAD
Condiciones personales que al aplicarlas según los principios y procedimientos del mando, el jefe influya con su ascendiente y proyecte su personalidad a través de.	Acción Y Orden RC -2-1 Art 2008	-Elevar la moral -Eficiencia de la organización.	Cumplimiento exitoso de la misión o función.

De estos factores, el jefe es el único capaz de adoptar resoluciones, para ello deberá analizar, comprender y controlar el comportamiento humano, como afirma nuestra doctrina, en la mente del hombre se encuentra el germen del éxito o el fracaso, y es por esto que sostenemos que sigue siendo el factor decisivo en la organización.

Podemos concluir de lo visto hasta el momento, que el jefe va a planificar acciones de mando para que su organización obtenga el cumplimiento de su misión, estas acciones estarán dirigidas a los recursos humanos de la misma, los cuales estarán influenciados por el entorno donde se encuentran.

SECCION 3

CONOCIMIENTO DE LOS HOMBRES Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO.

Para obtener buenos resultados en la acción de mando, es fundamental el conocimiento de los hombres que la integran, como así también debe conocerse uno así mismo. Otro factor a considerar, como ya hemos mencionado anteriormente, es el conocimiento del ambiente y como puede influir el mismo en la organización en forma positiva o negativa y accionar en consecuencia para el logro del fin.

El comportamiento humano nace de la relación que existe permanentemente entre los individuos y la situación en la que viven, las cuales se concretan en diferentes respuestas con que los hombres accionan o reaccionan ante diferentes circunstancias.

³⁵ M – 65 – 1 Ejercicio del Mando, Instituto Geográfico Militar, Bs Ar 1969 p 4 – 153.

El jefe con su acción de mando buscará influir el espíritu de sus subordinados, para poder realizarlo, es necesario tener conciencia de cómo puede llegar a afectar estas acciones en cada individuo ya que responderán de diferentes maneras.

El individuo de la organización recibirá del ambiente un lenguaje, costumbres, tradiciones, modas, etc. *“estas circunstancias presionarán y condicionarán en gran parte sus sentimientos, sus valores, sus actitudes y en consecuencia su comportamiento”*.³⁶

En la relación del entorno con los hombres surgen necesidades básicas que estos intentarán satisfacer y aquí nos empieza a resonar una pregunta ¿Qué son las necesidades humanas básicas?

El libro Psicología para las Fuerzas Armadas nos dice que las necesidades humanas son aquellas que el hombre trata de alcanzar o conseguir, por ejemplo el deseo de comida, amor y actividades.

Las necesidades básicas se clasifican en: *“primarias o fisiológicas, como el alimento, apetencia sexual, el agua, el oxígeno etc y las secundarias las cuales determinan la conducta humana, se adquiere mediante el aprendizaje y son de naturaleza social”*.³⁷

Desde el punto de vista militar nuestra doctrina trata el tema de las necesidades humanas y como estas influyen en el comportamiento del individuo en el capítulo dos del manual del Ejercicio del Mando.

En el manual estas necesidades también se dividen en dos, las físicas que refieren a lo tratado en el párrafo anterior, y las adquiridas por la experiencia, que surgen de las relaciones entre los individuos. Ellas son, necesidad de seguridad (el individuo aprecia constantemente los daños que le pueden producir ciertas acciones), la inseguridad provoca conductas negativas, de aceptación social (buscará ganar la aprobación del grupo), de reconocimiento (necesita saberse útil) y valores morales y espirituales (estos fortalecerán el carácter para afrontar situaciones críticas). La sociedad proporcionará estos valores al individuo, siendo esta otra razón para considerar el estudio del entorno.

Al no poder satisfacer estas necesidades provocarán en el individuo frustraciones, ahora bien nos preguntaremos ¿Qué son las frustraciones?

Son una tendencia emocional provocada por una necesidad no satisfecha. ante esta frustración, el individuo tratará de sobreponerse buscando realizar arreglos

³⁶ M – 65 – 1 Ejercicio del Mando, Instituto Geográfico Militar, Bs Ar 1969 p 9 – 153.

³⁷ Biblioteca del Oficial – Psicología para las Fuerzas Armadas – Bs Ar 1969. p 420 – 693.

mentales que le permitan escapar a estas, por ejemplo cuando no logra un objetivo planeado, busca el cambio de este por otro más obtenible.

Si el hombre no puede escapar o estar en capacidad de superar esta situación planteada, terminará en las siguientes manifestaciones:

- La depresión: que se traduce en: una auto flagelación.
- La agresividad: la identificación donde el individuo buscará arrastrar a otros hacia su fracaso y la proyección para buscar la responsabilidad de lo que le pasa en otros.

Los individuos están sometidos a presión de las fuerzas externas e internas, estas fuerzas influirán en su comportamiento. *“Cuando los factores negativos logren superar a los apoyos positivos, el hombre funcionará dentro del grupo en forma poco efectiva y lo inverso promoverá el buen comportamiento”*.³⁸

En el siguiente cuadro se consideran algunas fuerzas negativas y positivas que promoverán debilidades o fortalecimiento en el comportamiento humano.³⁹

Fuerzas Negativas		Fuerzas Positivas	
-Abandono	-Desconexión con la familia	-Alegría	-Honor
-Agravio	-Falta de información.	-Bienestar	-Información
-Angustia	-Injusticia.	-Comprensión	-Mando eficiente
-Debilidad	-Pesimismo.	-Comunicación	-Optimismo
-Descontento	-Sentimiento de inferioridad.	-Confianza	-Reconocimiento
-Desesperación	-Tensión emocional.	-Descanso	-Responsabilidad
-Fatiga	-Vergüenza.	-Disciplina	-Seguridad física y moral
		-Espíritu de cuerpo	-Sentimiento de seguridad
		-Estimada	-Vocación profesional
		-Justicia	

SECCION 4

INFLUENCIA DEL AMBIENTE EN LOS INDIVIDUOS.

En este punto comenzaremos a ver como el ambiente empieza a mostrar su influencia en los individuos de la organización y para ello nos apoyaremos en las experiencias vividas en la región.

El presente trabajo trata de expresar mi experiencia personal, al haber estado destinado once (11) años en diferentes unidades de la Brigada de Montaña V, y en su transcurso haberme desempeñado en diferentes puestos. De lo observado pude

³⁸ M – 65 – 1 Ejercicio del Mando, Instituto Geográfico Militar, Bs Ar 1969 p 14 – 153.

³⁹ M – 65 – 1 Ejercicio del Mando, Instituto Geográfico Militar, Bs Ar 1969

determinar que en la mayoría de los casos el personal que ingresaba a nuestra institución, lo hacía por necesidad y lo tomaba como una ocupación más.

La mejor muestra que ha servido de ejemplo para la observación de esta problemática, han sido las diferentes incorporaciones para el ingreso como soldados voluntarios en la región. Notándose con el transcurrir de los años el aumento de la complejidad de la situación social de estos.

Por lo que apreciamos con estas experiencias vividas, vemos que estas fuerzas negativas como el abandono, descontento, la angustia, la desesperación provocadas por estas necesidades básicas insatisfechas, impulsan al individuo a realizar una reestructuración mental para superar esta frustración buscando en la institución, a la cual respetan por su tradición histórica, una nueva meta.

Esta meta es básicamente una mejora económica que le permita cambiar su situación, esto provoca una falta de conocimiento sobre el ejército y la carencia en el individuo de los valores espirituales y morales que sustenta la organización.

Esto nos lleva a tomar los conceptos tratados en el trabajo El Dilema del Ejercicio del Mando en un Ejército Profesional en Transición, del Teniente Hernán Pablo Alfonzo, este dilema está dado por la confrontación entre las virtudes que presiden la vida del hombre de armas, las cuales se ven afectadas por factores externos que de alguna manera pueden llegar a alterar su escala de valores.⁴⁰

En este trabajo se deja en claro, que uno de los puntos principales del ejército profesional, es que los soldados voluntarios, como los aspirantes a los diferentes institutos de formación para oficiales y suboficiales, no toman la carrera de las armas como una vocación sino como una ocupación. Es por ello que el jefe tendrá la responsabilidad de cambiar esta concepción, para que estos hombres y mujeres se acerquen al verdadero espíritu e ideal del Ejército. La herramienta para conseguir esto es la motivación, con la cuál se buscará encausar esta energía que impulsa al aspirante a ingresar para poder lograr la obtención de las finalidades seguidas por la organización.

De la situación planteada en los párrafos anteriores adquiere una importancia relevante el ajuste de estos individuos a los nuevos conjuntos de circunstancias que le suceden. ellos buscarán identificar nuevos objetivos, los cuales si no fueran adecuados se tornarían negativos y provocarían frustraciones que derivarán en la aparición de faltas disciplinarias.

Para poder llevar a cabo este ajuste es importante el conocimiento del entorno (cultura, política, costumbres, ect) y su influencia en los individuos y la organización. Permitirá al jefe satisfacer las necesidades de los siguientes procedimientos, como conocer a los subordinados y preocuparse por su bienestar, impartir órdenes inequívocas, correctas y

⁴⁰ El dilema del ejercicio del mando en un Ejército profesional en transición, por el Tte Hernán Pablo ALFONZO, Curso de Jefe de Subunidad..

oportunas, emplear a los subordinados de acuerdo a sus capacidades, desarrollar el trabajo en equipo y administrar justicia con ecuanimidad.

Esto lo podemos ejemplificar con un hecho ocurrido en una unidad, cuando el jefe de la misma realizaba un recorrido por los parques y talleres, encontrando en el taller de automotores al encargado del mismo trabajando en el cambio de una corona de embrague de un camión Unimog, el suboficial para no ir a comer y poder cumplir con la misión de reparar el camión lo antes posible, se encontraba coqueando junto a sus auxiliares (costumbre cultural que se da en la provincia de Jujuy), al observar esta situación el jefe, que recientemente se hizo cargo del elemento, le ordenó al jefe de subunidad que aplicara una sanción disciplinaria sobre el personal, este pidió darle una explicación sobre la cultura del coqueo con la finalidad de evitar la sanción debido a que el suboficial principal se caracterizaba por un sentido profundo de la responsabilidad y de trabajo siendo un ejemplo para sus subordinados.

Con este ejemplo, los diferentes procesos del ejercicio del mando presentan una variedad de problemas cuya solución es responsabilidad del jefe, la evaluación permanente de la organización mediante los indicadores básicos del mando, le permitirá identificar estos problemas, analizarlos, estudiarlos y luego tomar resoluciones justas, para lo cual deberá tener un conocimiento acabado de la misma.

Una de las situaciones particulares en nuestra vida militar, son los relevos cada dos años de los jefes en las diferentes Unidades. Es sumamente importante que los mismos al hacerse cargo realicen el ajuste necesario a la nueva organización para obtener eficiencia en las resoluciones que tome en pos de alcanzar con el cumplimiento de su misión.

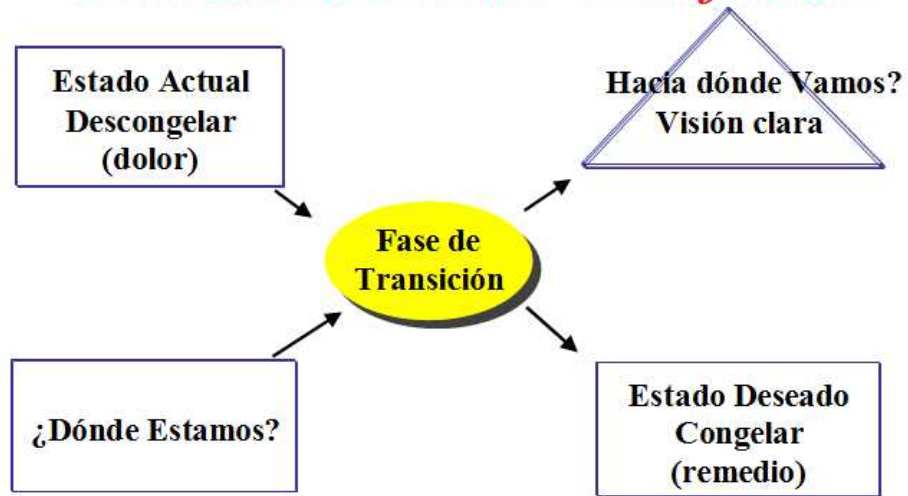
Hay que tener en cuenta el impacto del cambio de jefatura en la organización, es por ello que es preciso aclarar ¿Que es un cambio organizacional? Simplemente *“Es el pasaje de una situación a otra, es toda modificación a lo existente y el objetivo del cambio es hacer que las cosas sean diferentes y adaptadas a la realidad de su contexto, toda organización que desea mejorar buscara producir estos cambios para el logro de sus fines”*.⁴¹

Ahora bien intentando la integración de conceptos nos pareció importante tomar y estudiar el gráfico visto en la materia organización IV, FASES DEL CAMBIO organizacional.

Este gráfico es tomado para analizar las fases del cambio. Cuando una empresa decide cambiar, como primera medida debe identificar cuales son las cosas que debe cambiar, determinar la dirección hacia donde quiere ir, su estado actual y cual es el estado al que quiere arribar, que colaboren con la confección del plan.

⁴¹ Contribución académica de la materia Organización IV.

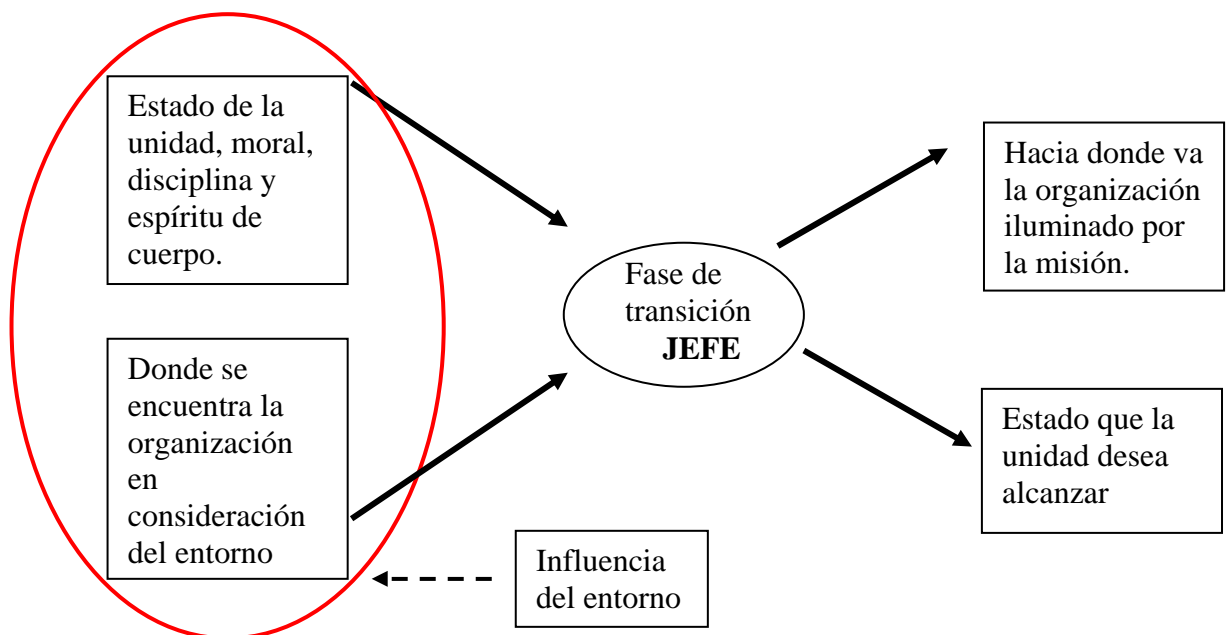
Proceso de Cambio Planificado



Los cambios organizacionales están dirigidos a fortalecer puntos débiles, mantener puntos fuertes de la organización, con el fin de defenderse de las amenazas y aprovechar las oportunidades de utilidad que el entorno nos ofrece.

En este cambio se buscará balancear la organización, para lo cual es necesario saber que este modificará al resto de la organización, que la velocidad del cambio afecta la estructura en forma total o parcial y además, incorpora la innovación como proceso mental e influye en la comunicación.

Estos conceptos hasta aquí tratados, los consideramos importantes, para presentarlos como herramientas de ayuda a tener en cuenta por el jefe.



Hasta aquí hemos visto el concepto integrador del mando, donde el jefe planifica y ejecuta acciones de mando para lograr un fin, cual es el cumplimiento de la misión del elemento, en esta actividad se busca identificar los problemas, planificar sus soluciones y resolver en consecuencia.

Nos pareció importante tomar los conceptos de un artículo de la revista de la Escuela Superior de Guerra número 523 para poder afirmar aun más la importancia del conocimiento del ambiente en el cual se desarrolla la organización.

Este trabajo nos muestra al conductor como la interfase entre el entorno y la organización, cuya responsabilidad es fortalecer su elemento para poder enfrentar las exigencias que impone este mundo exterior, para ello el jefe deberá interpretar este mundo, identificando los factores trascendentes que le permitan plantear las estrategias necesarias para superar las dificultades que se presenten. El jefe deberá hacer un uso adecuado del poder definiendo a este como la capacidad de influir, a los efectos que alguien desarrolle un comportamiento de acuerdo a los intereses perseguidos.⁴²

Dentro de la organización el conductor buscará mediante la comunicación interna desarrollar la cultura organizacional, que permita la identificación de su personal y la realización de sus capacidades.

Entonces podemos mediante el estudio del entorno determinar de qué manera influyen los factores en la organización, identificando las oportunidades y amenazas que ofrecen, para usarlas mediante la transformación de aspectos negativos, en positivas, y convertirlas en motivaciones que faciliten el logro de los objetivos.

Este estudio nos permite planificar acciones, que cuando se ponen en ejecución se traducen en procesos que afectan el ambiente de mando. En el presente trabajo nos enfocaremos en la problemática del cambio de jefe de elemento para determinar las acciones que debe tener en cuenta el jefe en dicha ocasión.

De lo realizado hasta el momento nos preguntamos ¿Cómo pueden influir estos factores obtenidos del ambiente particular en mi organización? y para contestarnos esta pregunta procederemos a citar el libro Cuatro claves del liderazgo eficaz.

Este libro nos ofrece cuatro estrategias a tener en cuenta por el jefe. La primera esta referida al estudio del entorno e identificar la visión que el jefe buscará lograr con su organización. En segundo termino el jefe deberá estudiar el pasado de la organización, mediante charlas con otros jefes que han pasado por su puesto con anterioridad, de la misma manera lo podrá hacer con jefes unidades vecinas con la finalidad de buscar conocer la historia. Como tercer elemento nos encontramos con el estudio del presente, suministrando el mismo una idea de los recursos humanos, organizacional y material el cual permite comenzar a moldear el futuro y obtener las limitaciones y oportunidades. Por ultimo el futuro nos dará información sobre tendencias, costumbres de modas o

⁴² Revista de la Escuela Superior de Guerra “ Tte Gr1 Luis Maria Campos” – numero 523 – Oct Dic 1996.

malos hábitos, todas estas situaciones nos van a permitir tener una vision apropiada de la problemática actual.⁴³

Una herramienta interesante y apropiada que le puede ser de mucha utilidad al jefe de unidad, es el estudio de FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). El mismo nos permite desglosar en el marco externo, las oportunidades y amenazas que de presentarse impactaran en la organización, ese impacto y su probabilidad de ocurrencia serán sobre las fortalezas y debilidades de la organización. El jefe deberá determinarlas con claridad para establecer las acciones correctoras a esos desvíos si se sucedieran.

Esta herramienta la denominaremos el estudio de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) en una forma dinámica, y nos preguntaremos ¿por que dinámica?

La finalidad del FODA dinámico será en identificar las acciones a tener en cuenta que permitan formularse objetivos estratégicos a nivel de la organización.

El objetivo de estas acciones de mando es disminuir mis debilidades y aumentar mis fortalezas, mediante las oportunidades que me ofrece el entorno para poder enfrentar las amenazas y de esta forma reducir el impacto negativo en la organización.

A continuación desarrollaremos un ejemplo de la herramienta FODA dinámico.

FORTALEZAS La buena relación existente entre la sociedad y el ejército.	DEBILIDADES El nivel bajo de educación que se destaca en los soldados voluntarios.
OPORTUNIDADES Mayor demanda de ingreso a la institución (soldados voluntarios).	Acciones. Incorporar en el PEU el apoyo a la comunidad en las diferentes fiestas religiosas.
AMENAZAS Alcoholismo, adicciones a las drogas y accidentes de tránsito.	Acciones. Pedido a las organizaciones civiles que tratan el tema desarrollen clases sobre el mismo y apoyen al personal afectado.
	Acciones. Seguimiento del personal que presente esta afección con los mandos subalterno y buscar el apoyo de organizaciones para brindarle tratamiento.

⁴³ Warren Bennis y Buró Nanus - Líderes las Cuatro Claves del Liderazgo Eficaz - Bs Ar 1991 p 66 – 170

SECCION 5

CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

1. Las condiciones socioeconómicas de la región hacen que lo jóvenes vean a la institución como una oportunidad laboral. Nuestra institución guiadas por sus valores permanentes y tradiciones, estos arraigado en nuestro personal y sustentado por una férrea vocación, colisionan en la actualidad con una juventud que toma esta profesión como un trabajo más.
2. Las unidades asentadas en la región no pueden ir en contra de las tradiciones y cultura local, ya que generaría un descontento entre sus hombres que provienen de esta sociedad convirtiéndose en un factor negativo que atenta contra el ambiente de mando.
3. El salario promedio de un soldado voluntario le permite satisfacer las necesidades básicas, como así también acceder a los malos hábitos y vicios presente en la sociedad actual, tales como el alcoholismo y las adicciones los que provocaran cambios de conductas en el sujeto, trasladando sus problemas adentro del cuartel provocando tensiones emocionales y agravios entre otros aspectos negativos.
4. El bajo nivel educativo de los soldados voluntarios provoca una debilidad en la organización al transformarse en personas fácilmente influenciables, convirtiéndolos así en blancos de los problemas tratados en el punto anterior. Estas cuestiones deben ser consideradas para el desarrollo del plan de educación de la Unidad.
5. La asunción del nuevo jefe tendrá un impacto muy significativo en la organización. Razón por la cual el jefe debe hacer un estudio del entorno y un ajuste antes de tomar resoluciones importantes que afecten en la organización.
6. Es importante en la unidad la figura del encargado de elemento, transformándose éste en un asesor directo del jefe en cuestiones relacionadas con el personal, debido a su experiencia y conocimiento de la misma.
7. Los accidentes de tránsito generados por el alcoholismo y la imprudencia típica de la edad, también están presente en las actividades diarias y operacionales que realice la Unidad, ocasionando las mismas un sentimiento de temor que resiente la capacidad operacional.
8. Por la peligrosidad del material que manipula el soldado voluntario, armamento, munición, vehículos, ect, el mismo no podrá estar bajo los efectos de sustancias adictivas. Estos acontecimientos deberán ser de estricto control

por parte del Jefe y sus Jefes subordinados, mediante la observación de los cambios de conductas del personal.

CONCLUSIONES FINALES

1. El entorno social y cultural tiene una incidencia fundamental sobre la organización y el ambiente de mando, por nutrirse la misma de los recursos humanos que emanan del corazón de la sociedad misma.
2. Los problemas económicos reinantes en la región, y la oferta en lo que se refiere a sueldo por parte de la institución, provocan en los individuos que la misma se convierta en una alternativa laboral.
3. En los últimos años se ha incrementado el uso de drogas y consumo de alcohol por falta de control y facilidad en la obtención de las mismas. Esto se ve favorecido además por ser provincias lindantes con un país con el cual comparte amplia fronteras y escasos controles, genera un atractivo hacia el contrabando de todo tipo de mercadería en especial Salta y Jujuy.
4. La tradición histórica de la institución en la región le ha otorgado un prestigio singular que se proyecta hasta nuestros días.
5. Los problemas de vivienda, y déficit en cobertura social en lo que refiere a salud generan en los individuos necesidades básicas insatisfechas los cuales buscarán satisfacerlas y uno de los trabajos que ven como factible es el Ejército.
6. La institución le brinda a los individuos un sistema de salud que los protege junto a su familia, un sueldo que les da estabilidad y en algunos casos viviendas dignas que le permiten cubrir sus necesidades.
7. El personal que ingresa al Ejército como soldado voluntario no lo hace por vocación sino que trata de satisfacer estas necesidades insatisfechas. Tomando a esta como una ocupación más.
8. Es entonces importante para el nuevo jefe, que no haya estado con anterioridad destinado en dicho ambiente, conocerlo de antemano le facilitara identificar oportunidades y amenazas del entorno y fortalezas y debilidades que le permitan orientar sus acciones .
9. El aumento en la participación de la institución en apoyo a la comunidad, va a generar una oportunidad que nos brinde el entorno y que le servirá al jefe como una herramienta de motivación extra y un reconocimiento por parte de la sociedad para con sus soldados.
10. Con al designación de un nuevo jefe de Unidad se originaran cambios en el ambiente de mando en la organización. El nuevo jefe debe tener en cuenta

entonces el entorno social y su problemático, como así también el impacto que este puede producir en su organización para evitar dar órdenes equivocadas que generen conflictos.

11. Así mismo el jefe de unidad deberá hacer el ajuste necesario durante un tiempo prudencial antes de tomar resoluciones que produzcan cambios prematuros en la organización.
12. A continuación se propondrá una serie de pasos que el jefe podrá tener en cuenta cuando sea designado para conducir una unidad dentro de esta región.

Pasos previos al hacerse cargo de la unidad:

- i. establecer contacto con jefes anteriores para compenetrarse del historial del elemento.
- ii. Solicitar información al jefe actual sobre:
 1. La problemática presente de la Unidad.
 2. La misión del elemento.
 3. Lista del personal integrante de la Unidad discriminada por grado, tiempo en la Unidad y aptitudes.
 4. La organización vigente en la unidad.
 5. La propuesta de organización futura.
 6. El estado de mantenimiento de los efectos de la Unidad.
 7. Resumen de las actividades más importante a lo largo del año.
- iii. Realizar un estudio de la actualidad social, económica, cultural y política de la región.

Pasos a seguir al hacerse cargo de la Unidad:

- a. Presentarse personalmente con las autoridades locales.
- b. Entrevista personal con los cuadros de la Unidad.
- c. Observación diaria del desenvolvimiento de la Unidad.
- d. Recorrida de los barrios militares.
- e. Visita y control de cada dependencia de la Unidad en forma personal.
- f. Análisis de los procedimientos operativos y no operativos de la Unidad.

- g. Estudio de estadísticas del personal de soldados voluntarios reforzado con una charla con este personal incluido el encargado de elemento.
 - h. Mantener abierto un canal de dialogo para el planteo de problemas personales, y o canalizarlos a través del encargado de Unidad.
 - i. Mantener las buenas relaciones con otras instituciones.
 - j. Incentivar a que el personal de la unidad tanto cuadros como soldados estudie.
 - k. Incentivar al personal de la subunidad servicio a realizar cursos de especialización de los oficios en el ámbito civil.
 - l. Realizar cursillos de ética y mando en el marco de la Unidad.
 - m. Transcurrido un tiempo prudencial realizar la orientar a la Unidad.
 - n. Darle importancia a la escuela de regimiento visitando las diferentes instrucciones.(Anexo 1)
 - o. Mantener al personal informado en toda situación bajando el nivel de incertidumbre marcando siempre la impronta.
 - p. Premiar al personal que se destaca en la Unidad con la realización de cursos en el ámbito institucional como premio por su desempeño.
 - q. Ecuanimidad en la administración de justicia.
 - r. Inculcar el desenvolvimiento en las diferentes actividades a través del ejemplo personal.
 - s. Controlar sistemáticamente los indicadores básicos del mando que permitan redireccionar las acciones de mando que surjan.
13. De la experiencia personal y de la observación de las diferentes acciones aplicadas por distintos jefes en nuestra unidad, nos parecen oportuno y a modo de ejemplo presentar diferentes acciones que permitieron obtener buenos resultados para la organización, que permitieron motivar al personal y lograr así una moral alta, disciplina y espíritu de cuerpo que los identifique con la institución y sus valores. Se pusieron en practica las siguientes medidas:

- a. Se les entrego al personal vehículos a cargo los cuales tenían que presentar para cada inspección conociendo todas las novedades y mejoras realizadas durante el mantenimiento ejecutivo.
- b. Durante las diferentes visitas al cuartel las presentaciones de los distintos depósitos o instrucciones y locales eran realizadas por los diferentes responsables quienes explicaban todas las actividades realizadas. Esta medida comprometía al personal aun más con el trabajo dentro de la unidad.
- c. Se alentó al personal de soldados a terminar su secundario a distancia con la herramienta del aula virtual que dependen de la unidad SEADEA.
- d. Durante años no se incorporaban soldados en el circuito de cabos de complemento, se estructuro y organizo la educación en los diferentes ciclos y facilito en el primer año incorporar el primer cabo llegando durante el tiempo que permanecí en la unidad a un máximo de catorce cabos, mejorando mediante este sistema el nivel de entrega al servicio por parte de los soldados.
- e. Se incentivaba a los soldados intendente de cuartel y suboficiales especialistas a realizar cursos como gasista, plomero, cocinero y otros con el fin de darles un oficio o un progreso profesional que le sirviera de herramienta cuando tuviera por distintos motivos que dejar la institucion.
- f. Se realizaban cursillos de ética y mando con el apoyo del sacerdote de una parroquia amiga.
- g. Se programaban cursillos de alcoholismo, adicciones y enfermedades veneráis con la colaboración del personal del SAME de Jujuy para disminuir las posibilidades mediante la educación, de que el personal estuviera afectado por esta problemática.
- h. Participábamos activamente en las diferentes manifestaciones de fe tanto se en el apoyo a las mismas como en las diferentes peregrinaciones o novenas.
- i. Durante la participación en las diferentes campañas del apoyo a la comunidad tales como la lucha contra el dengue, repartición de agua o alojamiento de inundados se trataba de armar las comisiones con personal de la zona para que se sientan responsables en colaborar junto a la institución en la ayudar a sus vecinos.
- j. Se armaban equipos representativos de la unidad que se los entrenaban para competir en diferentes maratones organizadas por diferentes instituciones.

- k. Se exigía al personal de suboficiales superiores la participación mediante el asesoramiento sobre diferentes actividades a realizar.
- l. Se incentivaba la presentación de proyectos que sirvieran para la mejora de los materiales que faciliten las actividades operacionales o mejoras en los alojamientos es un claro ejemplo de esto la creación de un cajón de comunicaciones para la subunidad que facilito las actividad del grupo de comunicaciones por parte de un soldado voluntario.
- m. Los soldados que cumplían con los años de servicios se les brindaban recomendaciones que permitían facilidades para el ingreso a las diferentes fuerzas de seguridad en la provincia, esto se lograba gracias a les excelentes relaciones con las diferentes fuerzas de seguridad.
- n. La visión que se impuso en la organización descansaba en los cimientos de la responsabilidad, sus pilares eran la educación, jerarquización y el bienestar buscando la excelencia de la unidad. Esta visión se repartió en todas las dependencia de la organización.
- o. Al personal se lo mantenía informado con la finalidad de incentivar su iniciativa, consolidar el trabajo en equipo e incrementar la moral individual y grupal, sin dejar de tener en cuenta las limitaciones que imponen la seguridad en este tema. Para cumplimentar este proceso se implemento un boletín mensual y la publicación de los artículos escritos en el estafeta digital.

ANEXO 2 (Directiva de la escuela de regimiento) A 10. m. DE LAS CONCLUSIONES FINALES.

Copia Nro:
GA 5
SS de JUJUY
101200 Abr 07
RBL -11-II-7

ANEXO Nro 7 (Escuela de Regimiento) A LA PARTE II (Cuadros) AL PEU GA 5 - Año 2007

1. LA ESCUELA DE REGIMIENTO

Es un modo de transmitir a los cuadros y tropa actitudes, conductas, responsabilidades, comportamientos, condiciones y acciones en forma asistemática y/o sistemática, que se llevan a cabo en un organismo militar, influenciadas por el ejemplo personal de los jefes sobre la base de su organización y funcionalidad.

2. PARTICULARIDADES

- a. Se manifiesta en todo escalón orgánico, en cuya jurisdicción existe un jefe con la responsabilidad de educar y capacitar al personal que de él depende.
- b. Brinda al personal enseñanzas y pautas de formación intelectual, espiritual y social, que se traducen en una guía permanente que aplica y perfecciona en su vida misma, especialmente en aquellos recientemente egresados que inician su vida militar.
- c. La personalidad del Jefe y el consecuente ambiente de mando que irradia, definirán la existencia real de la buena Escuela de Regimiento.
- d. Exige el intenso ejercicio de la iniciativa, que impone sacrificios y riesgos, los que deben aceptarse con placer, porque forman el ambiente natural de la vida del soldado.
- e. Exige que todos sus componentes rechacen la rutina que anula el espíritu creador y debilita las virtudes del hombre de armas.
- f. Exige comandos optimistas, capaces de transmitir a los subordinados sus ansias de crear y su firme voluntad de coronar con éxito las más arduas tareas.
- g. Exige que el Jefe no decline jamás sus responsabilidades y que los errores que pudieran derivarse del pleno ejercicio de la iniciativa, nunca le resulten suficiente motivo para coartar su espíritu o limitar el de sus subalternos.
- h. Exige que el Jefe sea a la vez ejemplo y maestro de sus subalternos, cumpliendo acabadamente con las leyes y reglamentos militares.
- i. Exige Jefes que al término de cada jornada se sientan felices de haber sido útiles a la Institución y adviertan con clara honestidad profesional la constante necesidad de incrementar y/o perfeccionar sus propias acciones.

- j. Exige Jefes convencidos de que sus actividades y procederes reflejarán en los subalternos virtudes o defectos, vicios o valores positivos, que por incidencia natural influirán en la formación del profesional militar. En variados casos la conducta profesional de los subordinados resulta condicionada, entre otros factores ponderables, por la influencia positiva o negativa de la particularidad de mando del Jefe, y en particular, del primer Jefe.
- k. Obtiene la aceptación voluntaria de las acciones que se lleven a cabo en pos de la modernización de la Fuerza, generando en sus hombres el espíritu de “aceptación al cambio”, poniendo en funcionamiento los procesos en marcha. Un ejemplo de ello lo tenemos en el Proceso de Sistematización de la Educación Operacional, el cual es instituido en el Plan General de Educación del Ejército como estratégico e irreversible.

3. ASPECTOS QUE LO CONFORMAN

- a. La Escuela de Regimiento constituye una configuración integrada por un ámbito y un ambiente.
 - 1) Entiéndase por ámbito, la entidad física del elemento, su tradición histórica, sus símbolos, sus condecoraciones de combate, la memoria de sus héroes, su cuartel, alojamiento, sus condiciones de organización y de funcionalidad. Es decir todo aquello que reunido, materializa la existencia de la unidad o subunidad independiente.
 - 2) El ambiente se conformará con el aporte vital de quienes dirijan o integren el conjunto. La modalidad de mando del Jefe, el espíritu de cuerpo y el matiz humano que caracterice la relación entre los integrantes del escalón orgánico, definirán, entre otros factores, la dinámica del ambiente.
- b. La Escuela de Regimiento será la resultante de la interacción que se promueva entre ámbito y ambiente, entre los componentes materiales y humanos. Se materializará cuando el individuo sienta, piense y obre en función del organismo al que pertenece, porque éste a su vez le ha presentado las condiciones que lo aleccionan, orientan y promueven en el cumplimiento de su deber profesional.
- c. Debe pues quedar implícito, que la condición de Escuela de Regimiento es el resultado de la directa proyección del Jefe sobre el personal de cuadros, quien los alecciona y les brinda su experiencia, a través de la cadena de comando.
- d. A modo de guía se enuncian medidas prácticas conducentes a la finalidad propuesta, para que cada organismo, cualquiera sea su magnitud y situación orgánica, constituya una verdadera Escuela de Regimiento.
 - 1) En el ámbito del Regimiento:
 - a) Acción educativa tendiente a la permanente y continua exaltación de los valores tradicionales del elemento, su trayectoria histórica y la memoria de los héroes (el recuerdo de los viejos ilustres y de sus obras).
 - b) Adecuadas condiciones de alojamiento (casinos y viviendas del estado), con ambientes de hogar, a fin de inculcar y preservar en el personal, sanas costumbres de convivencia humana. La habitación del alojamiento, el vestuario civil y militar, el aseo personal y el desenvolvimiento social, aún pareciendo aspectos elementales, deberán ser motivo de constante observación y conveniente corrección.

- c) Adecuado estado de presentación y conservación de los lugares de desarrollo de instrucción de Cuadros y Tropa, en tal forma que, a la par de servir a fines didácticos, proporcionen comodidad y estímulo en la atención de los participantes.
 - d) Cuadros de organización ajustados a la orgánica, pero con fracciones completas, dado que aquellas disminuidas en sus efectivos enervan a quienes las comandan, impidiendo la aplicación de técnicas de enseñanza. Será preferible, particularmente en ejercitaciones prácticas en el terreno, la participación de fracciones menores completadas en lo posible con personal y medios que un mayor conjunto de integración esquelética.
 - e) La interrelación e interacción de los cuadros con la tropa se verá reflejada objetivamente en la capacitación de los conjuntos y será en la sección donde mejor se podrá materializar la eficiencia operacional; **si cada SECCIÓN está muy bien instruida todo el REGIMIENTO estará bien instruido.**
 - f) La búsqueda de la excelencia de la educación operacional a través de la elaboración e impartición de instrucciones, clases, ejercitaciones y exposiciones modelos, para ello se deberá organizar dentro de la subunidad el detall de oficiales con su biblioteca y sus correspondientes escritorios.
- g) El establecimiento de regímenes funcionales que reflejen racionalidad, orden y permanencia, con plena vigencia de las distintas responsabilidades de comando.
- (1) El ordenamiento de todas las actividades permanentes del elemento por áreas de la conducción, mediante la confección de PPOONN, que detallen minuciosamente las medidas de ejecución en guarnición.
 - (2) El ordenamiento de las actividades operacionales propiamente dichas, mediante la elaboración de PPOONN, que complementen adecuadamente los lineamientos doctrinarios de conducción, uniformando el desarrollo de determinadas actividades de campaña.
 - (3) El ordenamiento general de actividades expresado, no deberá constituir una mera formalidad, sino que se debe velar por su permanente aplicación. Solo en estas condiciones se redundará en beneficio del desenvolvimiento de las unidades, brindando pautas de formación personal.
- h) El correcto cumplimiento de las funciones del servicio, ajustado a las prescripciones doctrinarias, deberá alentarse la ejecución consciente que promueve, a la vez, iniciativa y responsabilidad. El desempeño de estas funciones, además de brindarle al Jefe elementos de juicio acerca de la eficiencia y contracción del personal, le proporcionará fundamentalmente oportunidades educativas, mediante la imposición de procedimientos estables en cada servicio, el mejoramiento de los locales e instalaciones en que se desempeñan servicios fijos y el ejercicio de un constante control.
- 2) Referente al ambiente:
- a) Como fuera expresado, el ambiente se configura con el aporte humano, refleja las virtudes y defectos del mando, la vigencia del espíritu y el estado de disciplina.

- b) No se enunciarán aspectos que hacen a la naturaleza intrínseca del mando, sino aquellos cuya aplicación, se aprecia, influyen en la finalidad propuesta de configurar la Escuela de Regimiento:
- (1) Evaluar las aptitudes profesionales del personal y la consecuente asignación de funciones, dentro de las lógicas posibilidades orgánicas, teniendo en cuenta las reacciones elementales de carácter psicológico-temperamental del personal.
 - (2) Revalorización de los diferentes roles de combate incrementando la capacitación de cada uno de ellos y potenciando su importancia en la organización.
 - (3) Estimular el conocimiento acabado de la doctrina y las disposiciones vigentes, lo cual genera en el personal un verdadero espíritu de capacitación y de superación.
 - (4) Lograr el interés por todas las actividades del servicio, aún las más sencillas, fomentando la impartición de órdenes claras y la supervisión / control de su ejecución.
 - (5) Ejecutar el relevo del personal de la guardia con todas las formalidades reglamentarias, previa revista.
 - (6) Estimular la preparación de la instrucción de la subunidad a través de sus oficiales y suboficiales.
 - (7) Desarrollar clases de oficiales y suboficiales sobre las características del armamento de la unidad.
 - (8) Estimular la acción educativa del oficial de semana y encargado de la subunidad en las actividades centralizadas.

Fomentar la lectura de la orden del día y del control diario de la documentación de la subunidad.

- (9) Exaltar permanentemente, en forma individual o de conjunto, todas las acciones cumplidas con excelencia, espíritu de sacrificio y marcada responsabilidad. Evitar la mediocridad.
- (10) Fomentar las acciones que perfeccionan el mando, despertando el orgullo y alimentando el espíritu del soldado.
- (11) Enseñar a obedecer, a vivir la disciplina. Fomentar la abnegación. Generar el sentido de responsabilidad.
- (12) Los que mandan deben ser permanentes maestros, inculcando la verdadera disciplina, que se apoya sobre la convicción profunda e individual, que es ella el alma de Ejército.
- (13) Estimular el respeto y la consideración en el personal militar femenino y masculino.
- (14) Propiciar el desenvolvimiento social del personal, tanto en el ámbito militar como civil, mediante la realización de frecuentes reuniones en casinos (de cuadros y tropa).
- (15) Lograr que la finalidad de la instrucción de cuadros y tropa sea esencialmente formativa.
- (16) La formación espiritual constituirá un matiz determinante en la vigencia de la Escuela de Regimiento, dado que ella generará o negará los sentimientos mas elevados de la vivencia humana.

- (a) En tal sentido se propiciará la acción constante del Capellán que no solo cubrirá necesidades de orden confesional sino que también podrá colaborar en el ejercicio del mando, brindando adecuado asesoramiento sobre el estado espiritual del conjunto o de determinados casos individuales.
 - (b) Deberá propiciarse la acción educativa sobre el personal de oficiales, de suboficiales y de tropa en grupos reducidos que facilite el dialogo, única forma en que resultara realmente beneficioso.
 - (c) Lo referido a la formación espiritual del personal reitera el concepto del carácter integral que se le debe atribuir a la Escuela de Regimiento.
 - (d) Respetar y buscar la integración espiritual de quienes practican otros credos.
- (17) La práctica intensa de la camaradería constituye un factor importante en la conformación del ambiente.
- (a) Respetar la jerarquía, no vulnera el deber y hace culto del honor y la amistad.
 - (b) Se manifiesta compartiendo esfuerzos y privaciones, colaborando desinteresadamente en la solución de problemas individuales y de conjunto, defendiendo el buen nombre de los camaradas ausentes.
 - (c) La realización de eventos deportivos internos y externos, la imposición de temas comunes de instrucción con participación conjunta, las reuniones sociales, el desarrollo de actividades en campaña y la exaltación del espíritu de cuerpo, constituirán factores apropiados en la obtención y consolidación de la camaradería.
- (18) La preservación de las jerarquías será un aspecto de imprescindible atención por parte del Jefe, mediante la constante observancia de la verticalidad del mando, formulación reservada de observaciones, el estricto respeto por las funciones y la exaltación del espíritu de camaradería.

4. ASPECTOS FUNDAMENTALES DE RELACIÓN MANDO OBEDIENCIA

a. La autoridad

En el ejercicio del mando y del comando se buscará influir y dirigir el espíritu y la voluntad de otros hombres y mujeres hacia la conquista del objetivo legalmente impuesto.

La forma en que el soldado individual o colectivamente reaccione al desafío tremendo que le impone la lucha, determinará en gran medida la eficacia del poder de combate de una fuerza, porque la guerra se librará, primero y fundamentalmente, en el espíritu de cada combatiente.

Allí estará el germen del triunfo o el de la derrota.

Atendiendo a esta verdad indiscutible, se puede afirmar que será necesario la aplicación de la autoridad con la mayor excelencia, entendiéndose EJERCER EL MANDO CON ÉTICA.

La eficacia del Jefe en el ejercicio del mando depende de todo lo que haga o deje de hacer para fortalecer los vínculos existentes entre él y sus subordinados. La

observancia de normas éticas fundamentales en la aplicación de la autoridad que ostenta, evitará todas las circunstancias que lleven al “Abuso de Autoridad”, y su ejemplo guiará el ejercicio del mando en sus escalones subordinados.

b. *Educación y mando*

1) *El ejercicio del mando*

El reglamento EL EJERCITO ARGENTINO (RB-00-01) señala que “El Ejército Argentino es una organización que, por imperio de su misión, exige a sus integrantes los mayores sacrificios, aún si fuese necesario, el sacrificio de su propia vida”.

Tal circunstancia impone al profesional militar la optimización de su capacidad en el ejercicio del mando, función ésta que es la primera y mayor responsabilidad de todo Jefe, cualquiera sea su jerarquía.

El mando es un arte que se materializa en la acción que ejerce el Jefe para obtener la voluntaria obediencia, confianza, respeto y activa cooperación de quienes le dependen, con el propósito de obtener un fin determinado. Su ejercicio no supone coerción, sino una combinación de ejemplo, persuasión, capacidad y disposición personal denominada DON DE MANDO. Dicha cualidad personal e intangible, no es patrimonio de determinadas personas, sino que depende de virtudes que pueden ser desarrolladas y técnicas que pueden ser aprendidas.

Por lo expresado precedentemente, el Ejército Argentino privilegia el desarrollo de la disposición para el mando en la formación y perfeccionamiento profesional, con el convencimiento que será a través del correcto ejercicio, que el Jefe podrá proyectar su carácter, conocimientos y personalidad a fin de alcanzar el rol de líder en la conducción de los hombres.

Se entiende como liderazgo la capacidad para orientar, conducir o transformar organizaciones formadas por seres humanos. Es la acción de los líderes la que induce a los integrantes del grupo a actuar en pos de determinados objetivos con relación a sus deseos, necesidades, aspiraciones y esperanzas.

En conclusión LA AUTORIDAD, es decir EL DON DE MANDO y su legal ejercicio, está directamente relacionada con la educación operacional, dado que mediante ella se forma y perfecciona EL CONDUCTOR.

2) *El abuso de autoridad*

- a) El abuso de autoridad se produce normalmente como consecuencia de:
- (1) El desconocimiento de las prescripciones reglamentarias y las leyes.
 - (2) La inexperiencia en la función del mando y la inmadurez.
 - (3) Las alteraciones psicológicas y las fallas de la personalidad.
 - (4) La disfunción valorativa.

b) Es una responsabilidad del Jefe lograr que los factores señalados precedentemente sean evitados o enérgicamente corregidos mediante la educación y/o el apoyo médico.

c) Se comete, generalmente, cuando el inexperto o inmaduro conductor ejerce su autoridad sin controles próximos e inmediatos (servicio de semana, guardia, instrucción, comisiones, etc.).

- d) En la mayoría de los casos se produce como consecuencia de la sumatoria de inexperiencia-inmadurez-falta de criterio y/o desconcierto valorativo.
 - e) La mala aplicación de la autoridad está caracterizada en el Código de Justicia Militar (Art 702) como ABUSO DE AUTORIDAD.
 - f) Las formas de abuso de autoridad mas comunes son:
 - (1) Emplear al Subalterno en funciones no encuadradas en el concepto de “Bien del servicio y cumplimiento de las Leyes y Reglamentos Militares”.
 - (a) Servirse del subalterno para beneficio propio o para cuestiones de índole personal.
 - (b) Ordenar acciones que constituyen faltas disciplinarias o delitos.
 - (c) Afectar la dignidad de los subordinados.
 - (2) Reaccionar sin el adecuado aplomo y mesura ante faltas cometidas por los subalternos.
 - (3) Ser extremadamente duro en la impartición o en las exigencias impuestas a la instrucción.
 - (a) Ordenar esfuerzos físicos desmedidos o innecesarios.
 - (b) Emplear, procedimientos y técnicas que implican padecimientos físicos o psíquicos.
 - (4) No adecuar la instrucción a los objetivos perseguidos. Por ejemplo:
 - (a) Exigir a un cadete de un Liceo Militar lo mismo que se exigiría a uno del Colegio Militar.
 - (b) Imponer a soldados recién incorporados exigencias propias de otros con gran experiencia.
 - (c) Pretender que una Ca I cumpla las exigencias de la Ca Cdo(s) 601.
 - (5) Emplear procedimientos erróneos y aberrantes de instrucción. Ejemplos: Pistas de reacción con empleo de perros u ofidios, encapuchar al personal, dejarlo abandonado sin medios, hacer explotar bombas de estruendo sin seguridad, etc.
- 3) El educador
- a) Desde el punto de vista del educador el Ejército Argentino educa e instruye a su personal para su eficaz empleo, como integrante de elementos orgánicos. Excepcionalmente, prepara personal para su empleo individual y ello se produce, exclusivamente, con personal de cuadros seleccionado.
 - b) Por lo señalado precedentemente, comete un serio error aquel que pretenda instruir a su fracción como combatientes autosuficientes, cuya misión se concreta en el accionar aislado del individuo.
 - (1) La tentación de satisfacer la fabulada imagen de “guerreros especiales”, preparados para hacer su propia guerra deberá ser totalmente eliminada.
 - (2) Deberá tenerse en cuenta que a los soldados voluntarios será imprescindible instruirlos con técnicas que los entusiasmen. Tanto en el tiro, como la educación física para el combate, como el combate cuerpo a cuerpo, el lanzamiento de granadas, la instrucción nocturna, etc, son medios idóneos para satisfacer esa necesidad de autovaloración que justifique el sacrificio del adiestramiento y cimente el orgullo por llevar el uniforme. Pero todo esto deberá estar siempre encuadrado en el accionar de los conjuntos.

- c) El educador/instructor merecerá el reconocimiento de la Fuerza, cuando obtenga excelentes combatientes individuales entusiasmados con su instrucción y concientes de su rol como partes de una organización compleja que se basa en la especialización de todos y cada uno de sus hombres.

5. CONCLUSIONES

- a. El concepto de Escuela de Regimiento admite, en función a una mejor objetivación:
 - 1) Una acepción “física de ámbito”: como Regimiento, lugar no vacío sino con tradición y proyección histórica, con orgánica y régimen funcional, en el cual el profesional militar, (incluyendo ahora a la tropa) desenvuelve su actitud vocacional y su capacidad de acción.
 - 2) Una acepción de ambiente: como la condición generada por la personalidad del Jefe, la modalidad de su mando, el matiz humano de la relación entre los integrantes del organismo y la vigencia de las jerarquías.
- b. El concepto de Escuela de Regimiento es particularmente aplicable al personal de cuadros y su acepción extendida a todo escalón orgánico, en cuya jurisdicción existe un Jefe con la responsabilidad de educar y capacitar al personal que de él depende.
- c. La Escuela en las Grandes Unidades de Combate y Formaciones tendrá realmente vigencia si en ella se realiza la formación integral del personal, si proporciona pautas que configuren un modo de vida militar y una conducta profesional y en extrema síntesis, si consolida una gran aptitud profesional.
- d. La Escuela de Regimiento, requiere el pleno ejercicio del mando, refleja la modalidad de quien lo ejercita y compromete, por sobre todo, la proyección de su ejemplo. Se materializa en la orientación al subalterno, en facilitar su desempeño y enseñar sobre la base de la mayor experiencia del que manda.
- e. La Escuela de Regimiento requiere finalmente, que el Regimiento sea amado y respetado por sus integrantes que deben enorgullecerse de ser herederos de sus tradiciones.
- f. Para los conjuntos no habrá otra misión ni tarea mas importante, tanto en lo particular como en lo general, que mantener en alto el prestigio del regimiento en el cual tiene el honor de servir.
- g. Finalmente, es necesario destacar que el regimiento, constituirá una verdadera Escuela si, cada día, en las horas libres, los cuadros complementan su capacitación con el análisis y estudio de los problemas propios de la profesión militar mediante el aprendizaje autónomo y la educación a distancia.
- h. He aquí una breve lista de algunos de ellos:
 - 1) En relación a las tareas diarias en el Elemento.
 - a) Conocimiento al detalle de los PPOONN de la subunidad/unidad, especialmente los relacionados con alistamiento, seguridad del cuartel y seguridad contra accidentes.
 - b) Ejecución de los controles de cargos previstos de los distintos efectos.

- c) Conocimiento detallado de los problemas profesionales y/o particulares de todo el personal de oficiales, suboficiales y soldados que conforman la fracción que mandan.
 - d) Conocimiento “profundo” y “detallado” respecto a las capacidades técnicas y tácticas de todo el armamento, munición, vehículos, radares, elementos de óptica y equipos de comunicaciones que posee la unidad/subunidad/sección/grupo.
Involucra el conocimiento de los más mínimos detalles técnicos con relación a los componentes que integran el efecto final.
 - e) Conocimiento doctrinario relacionado con la preparación y dirección de ejercicios.
 - f) Conocimiento acabado de los reglamentos, según jerarquía.
 - g) Preocupación permanente para lograr y mantener óptimas aptitudes físicas relacionadas con destrezas aplicativas al combate y complementariamente practicar alguna actividad deportiva dentro o fuera del elemento.
 - h) Conocimiento de todo lo relacionado con técnica del arma, de su arma específica, con conceptos claros y detallados sobre planes de fuego, sistema particular de comunicaciones, etc.
 - i) Con creatividad, entusiasmo e iniciativa, desarrollar tareas que contribuirán al mejor funcionamiento del elemento. Ejemplos: estudiar el perfeccionamiento o modificación del sistema de riego del cuartel, perfeccionamiento de las actividades culturales, deportivas, etc de los casinos, contribuir al mejoramiento de las aulas de educación proponiendo y confeccionando gráficos u otras ayudas que le otorguen a recinto un mayor ambiente académico, etc.
 - j) Perfeccionar el ejercicio del mando, tendiendo a lograr que el subordinado en forma natural perciba y reconozca autoridad moral, ética, profesional y física por parte de quien lo manda.
 - k) Ser profundo estudioso de la historia y en particular de la historia militar a través de la lectura, estudio y análisis de las campañas militares más importantes.
 - l) Conocer los acontecimientos mas importantes de índole militar y cultural que se produzcan en el país y en el mundo.
- 2) En relación con las tareas y/o actividades fuera del Cuartel:
- a) Conocimiento y estudio de idiomas extranjeros de interés para la Fuerza (Inglés – Portugués – Francés – Italiano – Alemán).
 - b) Participación y desarrollo en Carreras Terciarias y/o Universitarias afines con la milicia, de corta duración y que sirven como un complemento a las actividades diarias, (Computación, Geopolítica, Defensa Nacional, Estrategia, etc.).
 - c) Hacer y promover relaciones sociales con el medio civil con el fin de intensificar el acercamiento cívico-militar.
- 3) En relación con lo “permanente”.
- a) Tener presente el Código de Honor del Grl JOSE DE SAN MARTÍN, como modelo y guía permanente para pensar y obrar.
 - b) Buscar ser un hombre definido, fundamentalmente convencido de para que estamos, más allá de los avatares diarios de la profesión, siendo una persona “reflexiva” y de “acción”.

- c) Transmitir entusiasmo, alegría, compañerismo, espíritu de camaradería, honorabilidad, amistad, paciencia, cortesía, humildad, bizarría, confianza, fe y esperanza, tanto fuera como dentro del cuartel, en todo momento y circunstancia.

Bibliografía:

- 1. M – 65 – 1 - Ejercicio del Mando - Instituto Geográfico Militar 1969.**
- 2. ROD – 71 – 01 - Organización y Funcionamiento de los Estados Mayores – Bs Ar 1998.**
- 3. ROB – 00 – 01 Reglamento de la Conducción para el Instrumento Militar Terrestre - Instituto Geográfico Militar 1992.**
- 4. Bases Psicológicas para la Conducción – Colección Ciencias Sociales – 1987**
- 5. Luis Bertoni Flores – Ética de la Autoridad o La Moral del Mando – Imprenta de la Escuela Naval Militar – 1937.**
- 6. Norman F Dixon – Sobre la Psicología de la Incompetencia Militar - Editorial Anagrama – Barcelona 1976.**
- 7. Charles Chandessais – La Psicología en las Fuerzas Armadas – Editorial Kapelusz – Bs Ar 1961.**
- 8. Biblioteca del Oficial – Psicología para las Fuerzas Armadas – Bs Ar 1956.**
- 9. Cnl Luis Gasoil – Reflexiones Sobre El Mando – Circulo Militar – Bs Ar 1969.**
- 10. Andre Gavet – El Arte de Mandar – Circulo Militar – Bs Ar 1996.**
- 11. Cnl Heinz Guderian – Memória de um Soldado – Bs Ar 1953.**
- 12. General de Brigada VGM GONZALO ANGEL PALACIOS – Trabajo Final de Licenciatura – Liderazgo – Liderazgo militar – 2006.**
- 13. My JULIO R PIERONI, My MIGUEL E CASERES, My HORACIO A SAMPRIETO - Trabajo Final de Licenciatura – La relación entre la administración del personal y el liderazgo en el contexto del ejercicio del mando – 2001.**
- 14. Revista de la Escuela Superior de Guerra “ Tte Grl Luis Maria Campos” – numero 523 – Oct Dic 1996.**
- 15. La Revista de la Escuela Superior de Guerra “Tte Grl Luis Maria Campos” – numero 577 – Ene-Abr 2011.**
- 16. Revista Ejército de Tierra Español – numero 785 – septiembre 2006.**
- 17. Military Review – Hispano America – May-Jun 2002.**
- 18. Military Review – Hispano America – Mar-Abr 1993.**

19. Tte Hernán Pablo Alfonso - trabajo el dilema del ejercicio del mando en un Ejército profesional en transición – curso de jefe de subunidad.
20. “El Mando y el Liderazgo en el ejercicio de la función profesional”- segunda parte – Cnl (R) OEM Lic Ernesto Alejandro REPOSSI - Jefe de Cátedra Comportamiento Organizacional y Profesor Titular del Colegio Militar de la Nación.
21. PLAN ESTRATEGICO NACIONAL, realizado por el estado nacional.
22. Magnelli Jorge Coronel, La Educación Militar para un Mando Descentralizado, Circulo Militar, Bs Ar.
23. Tesis “La Relación entre la Administración de Personal y Liderazgo, en el contexto del Ejercicio del Mando” Mayor Julio R Pieroni, Mayor Miguel E Caceres y Mayor Horacio A Sampietro.
24. Contribución académica de la materia Organización IV.
25. Contribución académica de la materia Geografía Militar.
26. jujuycultural.iespana.es/www.argentina.ar/_es/.../C790-jujuy-color-y-tradicion.ph.
27. www.oni.escuelas.edu.ar/click_thru.asp?ContEdId=352
28. org/wiki/Provincia_de_jujuy.
29. www.redsalta.com/cultura/index.htm.
30. [www.lanacion.com.ar/1167526-droga-alcohol-desercionescolar-un sombrío panorama en jujuy](http://www.lanacion.com.ar/1167526-droga-alcohol-desercionescolar-un-sombrío-panorama-en-jujuy).
31. Pagina de Internet del ministerio de salud de la provincia de Salta y Jujuy.
32. www.argentinaturismo.com.ar/larioja/tinkunacoylachaya.php.