

Vivimos en una época a la que muchos intelectuales denominan como «Era del Conocimiento»; se afirma además, que pertenecemos a las «sociedades del conocimiento» y también es cierto que, por primera vez en la historia de la humanidad se encuentra a nuestra disposición un enorme porcentaje del conocimiento acumulado por todos quienes nos precedieron. Tal modernización, implica un verdadero problema para cualquier organización, el de cómo enfrentarla; puesto que en esta época, así como los aciertos se potencian por la aceleración de los tiempos actuales, lo mismo ocurre con los fracasos y los errores. En este trabajo, se plantea a la educación de los oficiales como la mejor solución, por parte de nuestra organización, el Ejército Argentino, para enfrentar cualquier situación problemática.

LA EDUCACIÓN DE LOS OFICIALES EN NUESTRO EJÉRCITO

REFLEXIONES QUE ATANEN A SU ESENCIA:
«LA CONDUCCIÓN»

Tcnl Gustavo Eduardo Ponte (1)

INTRODUCCIÓN

Antoine de Saint Exupéry estampó una frase paradigmática cuando escribió aquello de que «lo esencial es invisible a los ojos» (2). El presente ensayo, tiene que ver con dicha sentencia.

Dentro de las responsabilidades que el Sistema de Educación del Ejército tiene, la de educar a sus oficiales es la más importante de todas. En este trabajo, se intenta explicar el porqué de esta afirmación.

Parfraseando la expresión que dice: «un Ejército es, lo que sus oficiales son», los oficiales de un Ejército son el reflejo de su educación. Lo escrito, no debiera constituir ninguna novedad; puesto que los oficiales, en tanto

¹ : El autor es Oficial de Estado Mayor, Oficial de Inteligencia, Lic. en Calidad de Gestión de la Educación (egresado de la Universidad del Salvador), y Lic. en Estrategia y Organización.

² DE SAINT EXUPÉRY, Antoine: «El Principito», en cualquiera de sus ediciones.

hombres, son «producto de la sociedad en la cual se educan» (3). Para el caso que nos ocupa, además del rol que juega la sociedad, en la educación de los oficiales, el sistema educativo del Ejército los incluye desde que ingresan a la institución, y les permite, luego, formarse y perfeccionarse durante toda su permanencia en ella. Dado que esta situación no acontece en la mayoría de las organizaciones públicas o privadas; cabe, entonces, preguntarnos ¿de qué manera aprovechamos que en la nuestra sí ocurra? ¿será, acaso, que no nos hemos percatado de ello, y es por esto que no se explota al máximo esta posibilidad (la de educarse en forma permanente)? ¿será que lo urgente nos impide tener en cuenta lo verdaderamente importante? ¿o será que lo esencial es invisible a los ojos?

El desarrollo del trabajo está dividido en cuatro breves apartados. El primero, referido a la educación de los oficiales en aras de su actividad esencial: la de CONDUCIR hombres y organizaciones militares. Allí, surge una primera reflexión importante de la que debemos tomar conciencia. En el segundo, se propone la enseñanza de la CONDUCCIÓN MILITAR, desde el Colegio Militar, apoyada en una metodología sencilla que se explica en el tercer apartado. El cuarto, se expone sobre la forma de mejorar el ejercicio de la CONDUCCIÓN, durante su práctica en los destinos de la fuerza, privilegiando el accionar que, en todo cuanto atañe a la educación de sus oficiales, tienen los institutos de perfeccionamiento.

Las conclusiones y reflexiones finales, intentan dar el cierre adecuado a lo que aquí se ha intentado expresar.

DESARROLLO

I - SOBRE LA ACTIVIDAD ESENCIAL DE LOS OFICIALES Y SU EDUCACIÓN EN POS DE ELLA

Para decirlo en una manera hiper-simplista, hay dos formas de interpretar el transcurrir humano en el derrotero de la vida: o se hace lo posible por conducirlo, o se resigna uno, a que se conduzca solo. Todo depende de la postura o actitud que se adopte hacia las decisiones: o las toma uno, o será la vida, la que decidirá por cada uno de nosotros; y lo hará con el agravante de llevarlo a cabo en medio de la realidad actual, cuya complejidad se reconoce en permanente aumento. Lo expresado hasta aquí, si bien puede parecerse a una síntesis del enfrentamiento latente entre determinismo y libre albedrío, en los militares debiera resultar más entendible que en las demás profesiones u oficios. ¿Por qué? Relean ustedes, lectores, las dos primeras frases con las que comienza este párrafo. En ellas, se hallan presentes algunas palabras que deberían existir como moneda corriente entre los Ofi-

³ STEVENSON, Leslie: «Siete teorías de la naturaleza humana», Ediciones Cátedra, Madrid, 1995, refiriéndose a Marx en pág 15.

ciales de cualquier Fuerza Armada en el mundo. Se está allí, haciendo referencia a la que es su actividad esencial, la de TOMAR DECISIONES; es decir, la de CONDUCIR hombres y organizaciones militares. Se insiste con que es su actividad esencial, puesto que es la que los identifica y distingue entre los demás seres de la especie humana; téngase en cuenta que los únicos responsables de tomar las decisiones que atañen a las organizaciones militares, son los oficiales.

La actividad de conducir, le es exigida a éstos (los oficiales), desde su educación como cadetes en los institutos de formación. Con esa mínima práctica, que se hace más intensa en el último año previo a su egreso, el novel Subteniente llega a su primer destino, para hacerse responsable de conducir gran parte de la vida y obra de la pequeña fracción u organización que tendrá a su cargo. Ahora bien: ¿en qué medida está preparado para ejercer tamaña responsabilidad? ¿hasta dónde sería correcto, o no, expresar que fue formado en ello o para ello? ¿hasta dónde ha podido tomar conciencia que éste, es el verdadero metié de la carrera que ha elegido como vocación? Son muchas las preguntas que podrían complementar a estas que acaban de leer, pero hay una que no puede dejarse de escribir y es la siguiente: ¿Es conciente nuestra Fuerza, como organización, de lo que acaba de ser expresado en este párrafo y en el inmediatamente anterior, y de lo mucho que allí está encerrado? ¿Cómo se educa o debiera educarse a los Oficiales, tanto es su etapa de formación como en la del perfeccionamiento permanente, en relación a la que es su actividad esencial? Pues a ello se dedica este trabajo.

Hacia una necesaria «toma de conciencia»

En los albores del tercer milenio, escribir que no existe organización perdurable que no otorgue prioridad a su aprendizaje, debiera resultar perogrullesco.

Como buena muestra de evolución epistemológica, la expresión anterior ya rondaba como idea en la gnosis global, antes de que Peter Senge la hiciera explícita en su ya famosa «Quinta Disciplina» (4). Las organizaciones están obligadas a APRENDER, si es que entre sus objetivos además del de sobrevivir, incluyeron el de CRECER, es decir, DESARROLLARSE PROGRESIVAMENTE; en la más clara interpretación de la siguiente acepción del término *progreso*: «acción de ir hacia adelante».

El progreso de cualquier organización, requiere de su capacidad de autoaprendizaje; ergo, depende de la importancia que otorgue a la calidad de dicho aprendizaje, es decir, a la calidad de su educación. Ahora bien, la educación de las organizaciones está atada a la de sus dirigentes, pues son

⁴ SENGE, Peter: «La Quinta Disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente», primera edición en español, impreso en Barcelona, España, Ediciones Juan Granica S.A., 1993. Traducción de la edición original en inglés: 1990.

ellos los responsables de tomar las decisiones. Nuestra organización (el Ejército), cuyos orígenes se remontan a la prehistoria, no escapa a esta regla. Todo lo contrario, tras organizarse en tribus, los humanos no tardaron mucho en organizar una parte de ellos para brindarse seguridad o para atacar a las tribus vecinas. Fue el progreso lo que permitió que desde aquellas primeras organizaciones humanas se llegara hasta las actuales sociedades más o menos civilizadas, con una parte de éstas, dedicadas a su defensa. Sabemos, sin embargo, que no hay verdadero progreso sin educación; ya lo señalaba nuestro fundador en el discurso inaugural de la Escuela Superior de Guerra (ESG): «Educar es progresar» (5). En el caso de nuestra organización, los dirigentes que deben educarse, a los fines de llevar a la Fuerza hacia el progreso permanente, son sus oficiales.

Tras la última jornada de perfeccionamiento docente, ordenada por el Comando de Educación y Doctrina, referida a la Conducción, al Mando, al Liderazgo y a la Pedagogía y Didáctica Especial Militar, me decidí a escribir estas reflexiones, dado que, humildemente, considero necesario hacerlas por el bien de la EDUCACIÓN de nuestros Oficiales. Si bien la decisión tuvo que ver con el desarrollo de la mencionada jornada, confieso que las ideas vienen dando vueltas en mi cerebro desde que comparto con el Tcnl Sergio Sánchez, hace ya dos años, la responsabilidad de contribuir en la formación de los Oficiales de Estado Mayor del Ejército Argentino. Responsabilidad trascendental, si es que se tiene presente que uno, o más, de los alumnos que egresen del mencionado curso, ineludiblemente alcanzará el más alto grado de nuestra carrera, y deberá desempeñar, consecuentemente, los cargos más importantes en aquello que atañe a la conducción de la Fuerza en los niveles estratégicos. En este sentido, lo peor que podría ocurrir en nuestra organización, es que un Oficial desconozca cuál es su actividad esencial y de qué manera, ésta, debiera evolucionar a lo largo de su profesión. Se sorprenderían muchos lectores de este trabajo, seguramente, si se enteraran qué ocurre cuando se pregunta, al iniciarse el segundo año de la ESG, sobre lo que acabo de escribir. Los alumnos, en el primer año del grado de Mayor, no tienen «*marcado a fuego*», ni mucho menos, que la CONDUCCIÓN es su actividad esencial, como Oficiales que son; no existe una verdadera conciencia de ello. Si bien esta situación no es la ideal, habría sido peor no detectarla, puesto que seguirían ascendiendo en la escala de mando, sin haberse percatado de ello. Las proporciones que esto tendrá como consecuencia, son incalculables.

II - ENSEÑAR LA «CONDUCCIÓN» DESDE EL COLEGIO MILITAR DE LA NACIÓN (CMN)

Quien ingresa al CMN, debe conocer perfectamente que es la única universidad de la que podrá egresar como OFICIAL DEL EJÉRCITO ARGENTINO.

⁵ CAMPOS, Luis María, Tte Gr1, discurso pronunciado el 25 de abril de 1900, en oportunidad de inaugurar las clases en nuestra ESG.

Desde la Ley Nro 24.195 (6), y su consecuente Ley Nro 24.521 (7), la oferta universitaria argentina aumentó en forma exponencial. Por tal razón, aquel ciudadano que pretenda obtener un título universitario, posee una enorme cantidad de carreras para elegir. Sin embargo, en ninguna otra alcanzará el grado de Subteniente a su egreso. Tal condición no puede ser ignorada por quienes estudian en el CMN, ni por aquellos que tienen responsabilidad de guiarlos durante su formación. Todas las organizaciones se conducen (dirigen, gestionan, o administran), en formas similares; pero en la nuestra, va implícita la vida de los hombres que la Patria pone a nuestras órdenes. He ahí la materialización de nuestra esencia. Esto no puede ni debe obviarse, aún frente a la eventual circunstancia en la que fuese necesario otorgar un orden de prioridades entre la formación como Oficiales y la formación de universitarios.

Haciendo alusión a la formación o educación de los oficiales, cabe preguntarse: ¿cuál es la que debería darse a quienes tendrán la responsabilidad de adoptar las decisiones en la Fuerza? Seguramente, la mejor, sería aquella que les facilite el ejercicio de la CONDUCCIÓN, entendida ésta, como la ***Ciencia y Arte de aplicar el Comando, con la finalidad de hallar la mejor solución posible a un problema militar, ya sea éste, operativo o administrativo.***

La definición de CONDUCCIÓN que acaba de darse, es muy similar a la que existe en diferentes publicaciones pertenecientes a nuestra doctrina específica y conjunta. A continuación intentaré explicar sus contenidos a partir de unas breves reflexiones:

Como señalara Clausewitz (8), no es lo mismo decir «arte y ciencia», que «ciencia y arte». El orden que aquí se da, importa; y mucho. Si bien es cierta la existencia de artistas innatos (quizás el más reconocido de los ejemplos que pudieren citarse es el de Mozart, capaz de tocar el piano a los cuatro años, en forma brillante, y sin que nadie le haya enseñado a hacerlo), también es cierto que la enorme mayoría de los artistas han debido valerse de las ciencias para llegar a tal reconocimiento. De allí entonces que por **ciencia**, debe entenderse todo el saber acumulado y disponible para que alguien pueda aprenderlo, enseñarlo o aplicarlo. Será a partir de dicho saber, que sobrevendrá la actividad creadora; el **arte** o el talento del artista para desarrollar aplicaciones novedosas que, incluso, hasta podrán luego formar parte de la ciencia. Entre la ciencia y el arte hay un camino que se retroalimenta y que se llama: educación.

El **Comando** no es ni más, ni menos, que ejercer el mando (al que aquí haremos sinónimo de liderazgo), en forma legal. Se lo define como la autoridad legal con la que se inviste a un militar para ejercer, dicho mando, sobre

⁶ Ley Federal de Educación, sancionada el 14 de abril de 1993.

⁷ Ley de Educación Superior, sancionada el 20 de julio de 1995.

⁸ CLAUSEWITZ; Karl von: «De la Guerra», Libro II, Capítulos III a V.

una organización militar, aún con coerción, puesto que en toda organización militar el valor fundamental a preservar es el de la disciplina.

Explicar el significado que tiene: **la finalidad de hallar la mejor solución posible**, puede hacerse siempre y cuando se interprete que ejercer tal autoridad (la legal de comandar), implica llevar a cabo la tarea esencial de la actividad profesional del Oficial; es decir, la de tomar DECISIONES, haciéndose responsable de ellas. Cabe hacer aquí una muy importante aclaración. Toda decisión a la que arriba un oficial, conlleva una orden que se imparte y los consecuentes riesgos que se asumen. Resulta imprescindible formar a nuestros oficiales en la asunción de lo que se acaba de leer, puesto que ya forma parte de nuestra cultura aquello de que: «*dada una orden... prepárate para la contraorden*». Es cierto que la realidad es cambiante, pero si a lo cambiante que ésta resulta, permanentemente se agregan contraórdenes a las órdenes, ya conocemos el resultado de dicha fórmula: «*Orden + Contraorden = Desorden*». El mejor remedio contra las contraórdenes, es el de hacer la mejor de las apreciaciones de situación que sea posible, para terminar en una orden que quizás no resultará óptima, pero que siempre será mejor que contradecirla por ausencia (o errores), de previsiones o apreciaciones.

Llegando al final de esta explicación, debe tenerse en cuenta el hecho de que las decisiones a las que se ha hecho referencia, se adoptan permanentemente tanto en la paz como en la guerra, lo cual puede observarse en el siguiente cuadro, resumen de los dos únicos tipos de **problemas militares** reconocidos por nuestra doctrina, y que aquí se los ha relacionado con las responsabilidades inherentes al ejercicio del comando (9):

Tipos de Problemas Militares	Responsabilidades inherentes al Comando	Situaciones
Operativo	Operaciones Militares	Guerra
Administrativo o No Operativo	Educación e Instrucción	Paz
	Administración y Gobierno	

Es **en la paz** que **los Ejércitos se preparan para la guerra**. Ésta es la razón de su existencia; y es por ello que sus diseños organizacionales deberían responder a las necesidades de la guerra; mientras que durante la paz, deberían adaptarse para satisfacer las necesidades de las responsabilidades mencionadas para esta última situación. Nótese cuán importante es el rol que desempeñan la educación e instrucción durante la paz. Precisamente, la educación de oficiales formados armónica e integralmente en la comprensión y el cumplimiento de sus diferentes responsabilidades, es lo que permitirá una administración, un gobierno, y una instrucción (individual y de conjunto), eficiente en la paz pero tendiendo permanentemente a la mejor preparación para la guerra.

⁹ EJÉRCITO ARGENTINO, ROD 71-01: «Organización y Funcionamiento de los Estados Mayores», Cap I; también en el ROB 00 01 «Conducción del Ejército Argentino», Cap I, Sec I, Art 1.005, Pag 3.

Ya definida y explicada la conducción militar, parecería que encontrar la mejor solución posible (implica TOMAR LA DECISIÓN de elegir una), a los problemas militares que se plantean continuamente a los oficiales, no es nada fácil. Sin embargo, puede afirmarse que tampoco es tan difícil; la conducción militar cuenta, con algunas «herramientas», cuya finalidad es la de facilitar su ejercicio (y explicación). Éstas, son las siguientes:

- 1) Los **niveles** en los cuales se la ejerce.
- 2) Las **actividades básicas**, que permiten su desarrollo en todos, y en cada uno de los niveles.
- 3) Los **campos o áreas**, que proporcionan asesoramientos y asistencias especializadas, a partir de las actividades básicas, y en cada uno de los niveles.
- 4) Los **principios**, que la guían u orientan.

III – LAS «HERRAMIENTAS» QUE PERMITEN EJERCER (Y EXPLICAR) LA CONDUCCIÓN

Sus niveles

La conducción militar se divide en dos grandes niveles de decisión: los estratégicos y los tácticos. En la República Argentina, a los primeros se los subdivide en Estrategia General (o Nacional), Estrategia Sectorial (o Particular), Militar, y Estrategia Operacional. Los niveles tácticos son el de la Táctica Superior y el de la Táctica Inferior¹⁰.

Niveles		Responsables	Finalidades
Estratégicos	Nacional o General	Comandante en Jefe de las FFAA (Presidente de la Nación Argentina)	Ganar la PAZ
	Militar	Ministro de Defensa, Jefe de Estado Mayor Conjunto, Jefes de Estado Mayor de cada Fuerza Armada	Ganar la Guerra
	Operacional	Comandantes Estratégicos Operacionales	Ganar la/s Campaña/s
Tácticos	Superior	Comandantes de Componente Ejército de un TO, Comandantes de Grandes Unidades de Batalla (GUB)	Ganar la/s Batalla/s
	Inferior	Comandantes de Grandes Unidades de Combate (GUC), Jefes de elementos inferiores al de GUC	Ganar el/los Combate/s

¹⁰ Sobre los niveles de la conducción en nuestro país, ver: RESG Nº 548/49 – Ene/Jul 2002: «Sobre las diferencias entre Estrategia y Táctica», y RESG Nº 550 – Jul/Set 2003: «Estrategia Operacional: ¿una Receta para la Guerra?»

Observemos en el cuadro siguiente los cargos que representan cada nivel, y las finalidades para las cuales cada uno de estos debería prepararse o hallarse preparado.

Si bien el oficial al egresar del CMN se integra a organizaciones del menor de los niveles, no hay ninguna razón por la cual deba desconocer la existencia y aspectos esenciales de los otros niveles de la conducción que se reconocen en nuestro país. Todo lo contrario, sería inconcebible que en su formación profesional y universitaria, no se hiciera alusión a ellos. Ya a su egreso, y desempeñando funciones, durante la mayor parte de su carrera, en el nivel correspondiente al de la Táctica Inferior, contribuirá en mucha mayor medida su accionar (e incluso en pos de los niveles superiores), en la medida en la cual, conozca la manera en la que todos ellos se interrelacionan a partir de las obligaciones que sus finalidades particulares, le imponen a cada uno. De hecho, en toda apreciación de situación, actividad que los oficiales están obligados a realizar antes de tomar cualquier decisión, uno de los factores a tener en cuenta en el análisis de la misión impuesta (o autoimpuesta), es la misión del nivel de decisión inmediato superior.

Vale aclarar, que los problemas de la conducción militar presentan particularidades propias de cada nivel de decisión ya en la paz; mientras que en la guerra, dichas peculiaridades se materializarán en espacios, tiempos y medios (tanto los propios, como los del adversario de turno), distintos para cada uno de ellos (11).

Sus actividades básicas

En todos y cada uno de los niveles de la conducción mencionados, se cuenta con una herramienta intrínseca a la conducción. Se trata de las denominadas Actividades Básicas de la Conducción (ABC). Constituyen su verdadero abecé; es decir, son su rudimento, su embrión. Si tenemos presente la definición que dimos de conducción, constituirá una condición *sine qua non*, a los fines de su mejor ejercicio, la identificación precisa del problema, para luego plantear todas las soluciones viables (aptas, factibles y aceptables), compararlas y decidir por la que se considere mejor. Una vez resuelto ello, deberá desarrollarse, dicha solución, en planes u órdenes que serán controladas y *re-direccionadas* eventualmente. Es de esta forma, que el ejercicio de la conducción se vale de sus «ABC», materializando previsiones en planes y, consecuentemente, organizando y coordinando las tareas, otorgando responsabilidades para ejecutarlas, controlarlas y *re-direccionarlas* cuando y cuanto hiciere falta. He ahí al planeamiento, la organización, la coordinación, el control y la dirección, al servicio de los oficiales, en la paz y en la guerra, para satisfacer las necesidades propias de cada nivel de decisión.

¹¹ Además de las revistas citadas en la nota al pie anterior, también sobre este aspecto se recomienda ver: «Bases para el Pensamiento Estratégico - Tomo III: Estrategia Operacional», Cap I; publicado por nuestra ESG en 1993.

Cabe hacer mención aquí, que a la Estrategia Nacional y a la Estrategia Militar les corresponde, en la paz, hacer las previsiones de largo y de mediano plazo, mientras que para la Estrategia Operacional y para la Táctica, las previsiones sobre las que se desarrollarán sus planes, serán sobre el corto plazo.

Sus campos o áreas

Hasta ahora, se ha hecho mención a la visión general que tienen los *decisores* (en cada uno de los niveles de la conducción), en los diferentes plazos de previsión y acción para cada uno de ellos, a partir de las «ABC». Es momento de agregar una herramienta más, que permitirá explicar mejor cómo es que se lleva adelante la conducción militar. Se trata de los campos o áreas particulares (o especializadas) de la conducción.

A la hora de buscar la mejor solución para un problema, es muy conveniente contar con la visión particular que sobre el mismo tienen los especialistas de operaciones, de logística (en personal, en material y en finanzas), y de inteligencia. Téngase en cuenta que cada una de estas áreas tiene responsabilidades que le son propias, cuyo cumplimiento debe necesariamente contribuir al logro de la responsabilidad que le corresponde a cada nivel de decisión. Para poder hacerlo, cada área o campo se subdivide en «*sub-áreas*», a los fines de satisfacer las necesidades propias de cada campo en todo aquello que tiene que ver con el asesoramiento y la asistencia, que cada uno de éstos debe dar, desde su particular punto de vista, a quien deba decidir desde una visión general del problema en cuestión. Y esto ocurre en todas las situaciones problemáticas que se plantean en la paz o en la guerra, en el ejercicio de las diferentes responsabilidades inherentes a la función de comandar, como ya ha sido expresado anteriormente.

Los principios para conducirse en la vida militar

Para enfrentar cualquier problema que se presente en la vida militar, los principios de la conducción son la guía que debiera orientar cualquier decisión. Siempre deben estar presentes. Son el necesario tamiz que, cuando se lo emplea en forma consciente, facilita la misión de contribuir, como las demás «herramientas de la conducción», al hallazgo de la mejor solución posible. Si bien los once son importantes, es vital entender que cuanto ha sido escrito hasta ahora en este trabajo, se justifica en la medida en que otorguemos al de Unidad de Comando, un lugar por encima de todos los otros. En toda organización debe quedar claro quién es el que toma las decisiones en cada nivel. Esto es básico en la educación de los oficiales; entender que siempre se conferirá la autoridad de adoptar las decisiones a un único comandante o jefe, supone comprender la importancia que tiene educar a los oficiales en pos de ello. Las mejores decisiones llevan, a sus organizaciones, al progreso y al éxito, mientras que las peores llevan a la decadencia y al fracaso. Ahora bien, la materia prima para las decisiones que deban adoptarse en cada nivel de comando, son los asesoramientos y las asistencias que brinda cada campo de la conducción, los cuales están

conducidos, normalmente, por oficiales que deberán también decidirse sobre qué asesoramientos y qué asistencias brindar, a partir de las apreciaciones que hayan hecho sobre la situación estudiada. Quede claro que, en la educación de los oficiales, debe hacerse permanente alusión al entendimiento de que toda su vida militar estará signada por la permanente puesta en práctica de decisiones, las que se materializarán en la aplicación de aquella que se considere como la mejor solución posible para el problema planteado. Nótese cuán importante es asumir, primero, que los problemas se presentan o plantean continuamente, como paso previo al de proceder a una clara y precisa identificación del mismo, puesto que es condicionante, para poder solucionarlo, el hecho de haberlo identificado correctamente.

El segundo en importancia, de los principios de la conducción, es el de Objetivo. Así como debe estar claro en los oficiales que será solamente uno de ellos, el responsable de resolverse por una decisión, en tal resolución debe estar presente la meta que se quiera lograr con la decisión que acaba de tomarse. Mucho se ha escrito sobre el Objetivo, en la bibliografía militar; sin embargo, la mejor manera en que se lo ha explicado es a partir del tratamiento que le da nuestro reglamento ROB 00-01 «*Conducción del Ejército Argentino*», en su edición de 1992. Aparecen allí las tres características que todo objetivo debe poseer: estar bien definido (de la forma más clara, breve y precisa que fuere posible); ser decisivo (que su logro o conquista, su mantenimiento, o su destrucción, implique una decisión favorable); y ser obtenible. Esta última característica es la que quiero destacar aquí, puesto que en ella está implícito el criterio de racionalidad, es decir, el de adecuar los medios a los fines (y viceversa). Significa saber si ese objetivo será posible de lograr en el corto, en el mediano, o en el largo plazo; lo cual implicará asumir la necesidad de encarar con el mayor de los profesionalismos la secuencia de planeamiento militar conjunto, como la mejor forma de hacer real y palpable la mencionada racionalidad, en un ambiente de progreso organizacional.

Hasta aquí, se ha escrito que toda decisión emanada desde la unidad de comando, deberá incluir necesariamente un objetivo definido, decisivo y obtenible. Si tal fijación, está imbuida del espíritu ofensivo al que se refiere nuestra doctrina cuando explica a la ofensiva como principio de la conducción, mejor aún. Si se la ha hecho en una forma simple o sencilla, mejor todavía, puesto que «*solamente lo sencillo, promete éxito*».

Los demás principios de la conducción, a excepción del de voluntad de vencer, «*se engloban bajo el concepto de operar con libertad de acción*» (12).

¿Por qué se ha dejado al de Voluntad de Vencer para el final? Pues, por dos razones. La primera razón, está referida a la inclusión de este concepto como uno más de los principios, luego del conflicto bélico de 1982 por Malvinas. Fue, entonces, cuando alguien tomó la decisión de agregarlo (junto al de Libertad de Acción), a los nueve que ya existían. Más que un principio

¹² En esta oración, se emplean palabras similares (mas no iguales), a la idea expresada en el ROD 71 - 01: «Organización y Funcionamiento de los Estados Mayores», Cap VII, Sec III, Art 7.010, Inc b.

de la conducción, debiera comprendérselo como una condición implícita en quien quiera abrazar la carrera militar. La segunda razón, tiene que ver con lo que acabo de escribir, y con la necesidad de educar a nuestros oficiales en el sentido en que se emplean las palabras con las que se explica este concepto, en el artículo 1.010 del ROB - 00-01 «*Conducción del Ejército Argentino*», edición 1992. El hecho de ser el primero de los principios que allí se explican, no responde a ninguna casualidad. Todo lo contrario, está en sintonía con la formación en valores que pretendemos para nuestros oficiales.

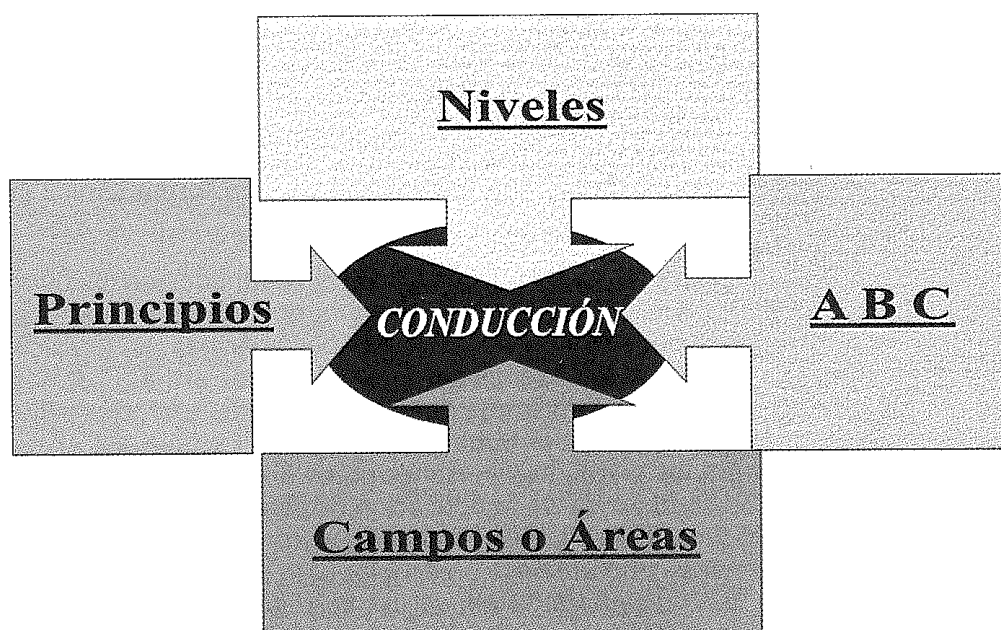


Figura 1: Esquema de las herramientas que permiten el ejercicio y explicación de la Conducción

IV - MEJORAR EL EJERCICIO DE LA CONDUCCIÓN EN LOS DESTINOS «ESCUELA DE REGIMIENTO» Y EN LOS INSTITUTOS DE PERFECCIONAMIENTO

Ya en los destinos, los oficiales educados en el perfil de CONDUCTORES y LÍDERES de sus elementos, llevarán la teoría y la práctica lo que aprendieron en el CMN, a la realidad de los cuarteles de nuestra Patria. Una vez allí, tendrán la posibilidad de comenzar a especializarse en el arte de la conducción, su *metié*. Toda ocasión que se presente, en el ejercicio de las responsabilidades inherentes a la función de comando, debería ser aprovechada para llevar adelante la construcción de sus decisiones. Si bien la adopción de una decisión es un lugar de soledad, la construcción de una decisión jamás debería serlo. Las decisiones deben construirse desde los asesoramientos propios de cada nivel de conducción, empleando las ABC, y hallán-

dose siempre guiadas u orientadas por los principios; en una forma similar a la que se esquematiza en la Figura 1.

La formación en valores, tanto universitaria como profesional, resulta indispensable (para el oficial que pretendemos), a la hora de ejercer la conducción. Tal formación, que el oficial comienza a adquirir en el CMN, necesariamente debe retroalimentarse en cada uno de los destinos adonde se lo asigne, y debería recibir un refuerzo adicional en oportunidad de concurrir a los diferentes cursos regulares y complementarios en los Institutos de Perfeccionamiento.

En una situación ideal, que es a la que deberíamos aspirar, los oficiales que egresen del CMN, deben ejercer el mando de fracciones que jamás tendrían que superar la magnitud de las Secciones, amén de que tendrían que comenzar a prepararse para comandar elementos, cuya magnitud corresponda al inmediato superior de las que conduzcan, en una forma similar a cuando se educaban en el CMN.

La responsabilidad de la educación de los Oficiales destinados en los diferentes elementos de la Fuerza, debería ser asumida por dichos elementos, con la dirección y apoyo permanente de la Escuela de las Armas. La relación de este instituto, a través de las escuelas de las diferentes armas, con los elementos que pertenecen a las mismas, debiera ser la más estrecha posible. Hasta el último grado de Oficial Subalterno, tanto la Escuela del Arma que corresponda, como los elementos pertenecientes a ésta, debieran asumir la responsabilidad compartida de la educación de sus oficiales. Hasta el nivel de la unidad táctica, como *«mayor agrupamiento orgánico de tropas pertenecientes a un arma, tropa técnica o servicio, bajo un comando único»* (13), la conducción centralizada de la educación correspondiente a los oficiales, en las unidades de cada arma, tropa técnica o servicio, debería ser llevada adelante por cada una de las respectivas escuelas. Su ejecución podrá realizarse en forma descentralizada, pero las escuelas deberían fiscalizar y evaluar procesos y resultados periódicamente. Nadie mejor que las escuelas de las armas y tropas técnicas, para conducir la educación de los oficiales que pertenecen a sus armas, tropas técnicas o servicios; ya fuere preparándolos como conductores de sus subunidades, o como conductores de las fracciones que integran sus respectivas planas mayores.

Una vez que los oficiales ocupen los cargos mencionados en el final del párrafo anterior, las armas y tropas técnicas, a través de sus escuelas, también conducirán la educación de éstos, con la intención de prepararlos para desempeñarse como segundos jefes y jefes de los elementos en que dichos oficiales se desempeñen.

De esta manera, se cumple con aquel viejísimo axioma referido a que todo militar deberá estar en capacidad de cumplir su misión y la de su superior inmediato, para cuando este último no estuviere presente.

¹³ EJÉRCITO ARGENTINO, ROB 00 01 «Conducción del Ejército Argentino», Cap IV, Sec I, Art. 4.008, Inc. b., Pág. 90.

Cierto es también que, de la forma en que se ha intentado explicarlo, los oficiales subalternos se educarían e instruirían en el ejercicio de la conducción de los elementos propios de las armas o tropas técnicas en las que desarrollan su vocación; es decir, lo harían en la mejor de las formas existentes para especializarse: practicando.

Ya sobre el final de su carrera como oficial subalterno, aquel que no hubiere elegido seguir su vocación como Ingeniero Militar, tendrá una gran experiencia en todo cuanto atañe a la conducción y empleo de los elementos de su arma o tropa técnica. Este oficial, verdadero especialista (puesto que ha ejercido la conducción y ha sido educado progresivamente, durante más de una década en elementos de su arma o tropa técnica), podrá intercambiar conocimientos con todos los demás especialistas en el primer año de la ESG. No olvidemos que a esta altura de su carrera, por el simple hecho de haber sido educado en los elementos de su arma o tropa técnica (a través de las respectivas escuelas), los oficiales deben hallarse en condiciones de conducir dichos elementos, aunque más no fuere en ejercicios.

Hasta aquí, esta primera etapa de la educación de los oficiales, que es la de su carrera como oficiales subalternos, podría explicarse merced al siguiente cuadro:

Destino	Cargo	Se lo educa como:	Bajo la dirección de las Escuelas de las Armas y Tropas Técnicas¹⁴
CMN	Cadete	Cadete y Jefe de Sección (J Sec)	
Destinos de la Fuerza	J Sec	J Sec y J de Subunidad (Subun)	
	J Subun	J Subun y Oficial de la Plana Mayor (Of Pl My)	
	Of Pl My	Of Pl My, 2do J y J Un	

Ya en la ESG, correrá por cuenta de este instituto, la mejor forma de integrar tantos saberes especializados. Habrá que dotar a los futuros Oficiales de Estado Mayor de una visión más general, propia de la conducción de un sistema de armas y tropas técnicas combinadas, como es la Gran Unidad de Combate (GUC). Será allí, en el aprendizaje de la conducción de este elemento, que se necesitará de toda la experiencia que los oficiales adquieren por el simple hecho de haber desarrollado su carrera en cada una de las unidades y subunidades que conforman a la GUC.

Por hallarse, los oficiales, nuevamente en un instituto en el que su única obligación será la de estudiar, constituiría un pecado mortal desaprovechar la oportunidad de reforzar la educación de los Capitanes y Mayores, a partir de la actividad esencial de su profesión: la Conducción. En este momento de sus carreras profesionales, y con todas las «herramientas» a su disposición, profundizarán el estudio de las ABC, desarrollándolas en cada una de las

¹⁴ Siempre como elementos orgánicos del Comando de Educación y Doctrina.

áreas o campos, y en los diferentes niveles, orientados siempre por los principios de la guerra. Se trata, además, de una nueva inyección vocacional; de un refuerzo a la formación en valores que recibieron mientras se educaban en el CMN.

Es el momento ideal para que comiencen a comprender cómo se interrelacionan todos los niveles tanto en la previsión de los conflictos, como en su eventual participación, teniendo presente, siempre, la finalidad de cada uno en la situación de guerra, puesto que es para ello que nos educamos.

Al egresar de la ESG y de la Escuela de Guerra Conjunta, el oficial, ya con el grado de Jefe (Mayor), deberá estar preparado para desempeñarse como Jefe o Segundo Jefe de un elemento de las armas, tropas técnicas o servicios, o como miembro del Estado Mayor de una GUC. En cualquiera de estas posibilidades, el egresado deberá hallarse en condiciones de *retroalimentar* la educación de los oficiales de estos elementos, a los fines de consolidar la sistematización progresiva del nivel de calidad que dicha educación debe tener en nuestras GGUUCC y en nuestras formaciones. Recuérdese, que será el nivel de educación de los oficiales, el mejor termómetro para medir la educación operacional de cualquier elemento.

Con oficiales preocupados por (y ocupados en), *retroalimentar* la educación que han recibido desde el CMN, y luego en sus destinos con los grados de oficiales subalternos y de jefes, en elementos de las armas, tropas técnicas, servicios o GGUUCC, no debería resultar difícil hallar la mejor solución posible al mayor de los problemas a enfrentar, que es el de preparar para la guerra desde la paz. La solución más fácil de todas, es la de aplicar el comando con toda la ciencia y el arte de que seamos capaces, para cumplir de la mejor forma que nos sea posible, la responsabilidad inherente a la función de comandar denominada EDUCAR e INSTRUIR, es decir: educar permanentemente en el ejercicio de la conducción.

En orden a lo anterior, en las GGUUCC, parte de la educación de los oficiales debiera destinarse a la conducción (en los términos de las «herramientas» que aquí han sido explicados), de la Gran Unidad de Batalla (GUB) y de los Teatros de Operaciones, para ejercitar la conducción de las batallas y las campañas. Téngase en cuenta que los conocimientos teóricos sobre estos niveles de comando, se habrán impartido en la ESG y en la Escuela de Guerra Conjunta.

Por último, en los comandos de las GGUUBB y en los comandos de las áreas estratégicas, además de educar en la conducción del nivel propio, debiera dedicarse parte de la educación de los oficiales, a prepararlos para ejercer la conducción del Estado Mayor General del Ejército y del Estado Mayor Conjunto.

De hecho, si se ejecutara la secuencia de planeamiento militar conjunto como está establecido, contribuiría en mucho a lo que hasta aquí se ha escrito.

YENDO HACIA LAS CONCLUSIONES

Desde siempre, las organizaciones se han servido de las escuelas para educarse. Así fue como alrededor del año 1800, en épocas de la primera revolución industrial, cuya principal materia prima fue el carbón, contó con el apoyo de una escuela que enseñaba los saberes necesarios para ese tipo de sociedad industrializada. Ya en el Siglo XX, la segunda revolución industrial, cuya principal materia prima fue el acero, contó con la necesidad de otra escuela, más conductista, capaz de enseñar los saberes de una sociedad «fordista» o «taylorista».

En el siglo XXI nos hallamos inmersos en la revolución del conocimiento, y la materia prima por excelencia, es la neurona. La escuela debe enseñar a pensar.

¿Qué saberes deben enseñársele a un Oficial? ¿En qué momentos de su carrera? ¿Qué contenidos? ¿Con qué métodos? ¿Qué valores, qué capacidades, destrezas o habilidades mentales, y cómo enseñarlos? **Se necesitan oficiales que sepan pensar, que aprendan a hacerlo y que puedan ponerlo en práctica durante toda su carrera militar. La educación y el aprendizaje son permanentes.**

CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES

La mejor herramienta estratégica con la que cuenta cualquier organización es su EDUCACIÓN. De alguna manera, las organizaciones son hoy un reflejo de la prioridad que la organización decidió darle, ayer, a su educación.

Si en verdad queremos un mañana promisorio, con un Ejército pujante y capaz de salir adelante a pesar de cualquier problema que se presente, la mejor manera de hacerlo es apostar por la educación. No ahorrar ningún esfuerzo en ello. Cuando nuestra Patria, nuestras Fuerzas Armadas, y nuestro Ejército, TOMARON LA DECISIÓN de otorgar a la EDUCACIÓN la primera prioridad, pudieron salir de situaciones iniciales calamitosas para llegar hasta situaciones esplendorosas. Muchos de nuestros antecesores nos dieron ya ese ejemplo.

Nos hallamos a punto de cumplir nuestros primeros doscientos años de vida independiente. Los patriotas de 1810 y de 1816 nos legaron todo lo que hoy somos. Sus descendientes de la «Generación del 80», dieron la impronta a la educación para convertirnos en la esperanza de potencia que fuimos.

Patriotas como el Tte GrI Campos, o el GrI Mosconi, o el GrI Savio, o el GrI Ricchieri, por mencionar algunos, jamás hubieran podido hacer gala de la visión estratégica que tuvieron, y que nadie puede discutirles, si no hubieran recibido la educación que recibieron.

Quizás sea hora de otorgar nuevamente a la educación, la prioridad que nunca debió quitársele. Quizás sea la hora de asumir que la educación, por la importancia que tiene en el presente y el futuro de la organización, deba ser conducida por personal idóneo. Las idas y vueltas, en cuanto a lo que a la educación atañe, sus marchas y contramarchas, conllevan consecuencias costosísimas. *«El conocimiento requerido para resolver con acierto los problemas educativos del Ejército no puede ser suplido en su totalidad por el asesoramiento parcial de un profesional civil, ni solucionados solamente con la formación específicamente militar adquirida; la búsqueda de excelencia reclama la presencia del profesional militar con sólidos conocimientos en materia de educación para su manejo, que pueda congeniar lo específicamente militar con lo general en la materia».* (15)

Son muchas las medidas que podrían tomarse para mejorar la calidad de la educación. Algunas que podemos mencionar son:

- Incrementar los concursos de oposición, tanto para la titularización de materias como para los cargos de gestión educativa.
- Optimizar la organización real de los institutos de formación y perfeccionamiento.
- Privilegiar la permanencia, en pos de la necesaria especialización en todo cuanto atañe a la educación.
- Priorizar la reflexión, por encima de la memorización.
- Emplear ejemplos de la historia militar en las tres responsabilidades inherentes a la función de comando, en lugar de hacerlo exclusivamente en lo concerniente a la conducción de operaciones militares.
- Emplear situaciones simuladas, ejercicios, o estudios de caso, sobre situaciones problemáticas que se planteen en el ejercicio de la administración y gobierno (durante la paz), y que deban ser solucionadas, poniendo en práctica la conducción militar, y haciendo uso de sus «herramientas».
- Priorizar el empleo de las apreciaciones antes de tomar cualquier decisión.
- Desarrollar en los alumnos la costumbre de prever, puesto que como señala Toffler, *«ya no basta que Johnny comprenda el pasado. Ni siquiera es suficiente que comprenda el presente, pues el medio actual se desvanecerá muy pronto. Johnny debe aprender la dirección y el ritmo del cambio. Debe aprender a hacer previsiones reiteradas, probables, cada vez más lejanas, acerca del futuro. Y lo propio han de hacer los maestros de Johnny»* (16).

¹⁵ WAHNISH, Jorge Luís, Cnl (R): «El Impacto de la Ley Federal de Educación» - RESG N° 533, Abr/Jun 1999.

¹⁶ TOFFLER, Alvin: «El 'Shock' del Futuro»; Plaza y Janés Editores, Barcelona.

Como puede leerse, son muchas las medidas que pueden tomarse para mejorar la calidad de la educación. El presente trabajo, pretende aportar, modestamente, algunas ideas y reflexiones sobre la base de hacer hincapié en que la razón de ser de los oficiales durante toda su carrera militar, se encuentra en el ejercicio de la conducción; entendiéndola al servicio de tomar en soledad las decisiones que se construyen en equipo, como resultado de una apreciación de situación *contextuada*, tendiente a reducir la incertidumbre propia de una realidad compleja.

Adquirir un nivel de excelencia en la calidad de la educación de sus oficiales, debiera interpretarse como el objetivo prioritario a alcanzar para bien de nuestro Ejército y de nuestra Patria. Una vez obtenido ese nivel de calidad habrá que mantenerlo e incrementarlo como ya se ha hecho antes. Muchísimos son los ejemplos de los hombres de armas que nuestras FFAA han formado y que han hecho aportes importantísimos para el mejor desarrollo del país.

Quien más sabe, más posibilidades de elegir tiene, pues podrá ser capaz de pensar más soluciones que las de aquel que menos sepa. La educación de nuestros oficiales debe necesariamente aspirar a ello, a formar mentes generosas con la capacidad de aprender propia y de los subalternos. En esta situación, al haber mayores posibilidades de elegir mejores soluciones, la mejora de las decisiones va de suyo.

Ya para dar inicio a la parte final del trabajo incluiré un texto de Leslie Stevenson, perteneciente a sus citadas «*Siete Teorías de la Naturaleza Humana*». Es refiriéndose a Platón que señala: «... *sus ideas generales acerca de que **la razón humana puede alcanzar el conocimiento a través de la educación y de que tal conocimiento, no sólo es valioso en sí mismo, sino que puede contribuir al sabio gobierno y a la reforma de la sociedad, son ideas con las cuales casi todo el mundo estará de acuerdo. Quizá no hayamos reparado en que debemos estas concepciones a Platón más que a ningún otro***» (17).

El anterior, es el cierre del capítulo destinado a una de esas siete teorías a las que el citado autor se refiere. Se trata, como dijimos, de la de Platón, cuya antigüedad supera ya los 2.400 años. Nótese cómo el clásico griego se refiere al conocimiento (al que se arriba mediante la educación); además de valioso en sí mismo, valioso para el sabio gobierno y para reformar la sociedad.

La esencia de la educación es la transmisión de conocimientos. **El conocimiento es la llave** que, a través de la educación, permitirá abrir las puertas hacia el progreso permanente.

San Agustín decía que sólo se ama aquello que se conoce. Sin conocimiento no hay amor, no hay ansia. Sin educación... no hay conocimiento.

¹⁷ Ob.cit., pág. 55.

Respecto al saber (conocimiento), señala Drucker: «es hoy el único recurso significativo»; coincide con Toffler quien lo considera el más importante de todos los recursos. Todos los demás recursos podrán obtenerse siempre que haya saber.

«Por eso, es importante que la educación básica busque desarrollar en la persona esas capacidades y destrezas fundamentales con las que podrá acceder al conocimiento y superar los desafíos que constantemente le presentará la realidad» (18).

Para terminar, copiaré el final del artículo «Los Imperios del Futuro serán los Imperios de la Mente» (19). Señala el autor: «Cierro mi exposición, diciéndoles lo que afirmaba Einstein en los años 40: 'Todos los imperios del futuro van a ser imperios del conocimiento, y solamente serán exitosos los pueblos que entiendan cómo generar conocimientos y cómo protegerlos; cómo buscar a los jóvenes que tengan la capacidad para hacerlo y asegurarse que se queden en el país. Los otros países se quedarán con litorales hermosos, con iglesias, minas, con una historia fantástica; pero probablemente no se queden ni con las mismas banderas, ni con las mismas fronteras».

Todo lo expresado en este trabajo, tiene la humilde intención de servir como homenaje a quien dedicara gran parte de su vida para beneficio de la educación de los Oficiales del Ejército Argentino. Me refiero al fundador de nuestra Escuela, el Tte GrI Luis María Campos, en oportunidad de conmemorarse el centenario de su fallecimiento.

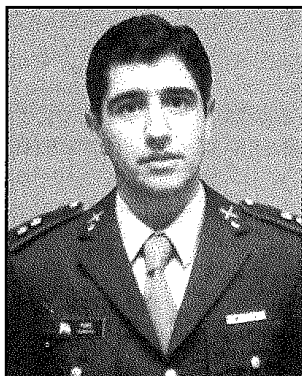
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- CAMPOS, Luis María, Tte GrI, discurso pronunciado el 25 de abril de 1900, en oportunidad de inaugurar las clases en nuestra ESG.
- CLAUSEWITZ; Karl von: «De la Guerra», cualquier edición.
- DRUCKER, Peter: «La sociedad postcapitalista», Sudamericana, Buenos Aires, 1993
- EJÉRCITO ARGENTINO, ROD 71-01: «Organización y Funcionamiento de los Estados Mayores», 1998.
- EJÉRCITO ARGENTINO, ROB 00- 01 «Conducción del Ejército Argentino», 1992.
- ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA, «Bases para el Pensamiento Estratégico - Tomo III: Estrategia Operacional», Editorial Docencia, Buenos Aires, 1993.

¹⁸ JAIM ETCHEVERRY, Guillermo: «La Tragedia Educativa», Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires, 2000, Pág 89.

¹⁹ ENRIQUEZ, Juan: «Los Imperios del Futuro serán los Imperios de la Mente», Centro de Estudios Latinoamericanos David Rockefeller, Harvard, 2002.

- ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA, Equipo de Trabajo del Curso de 1er Año – Grupo «B» – Año 1988: «*Investigación sobre la vigencia y validez de los Principios de la Conducción*», en RESG Nro 492 – Ene/Mar 1989.
- ENRIQUEZ, Juan: «*Los Imperios del Futuro serán los Imperios de la Mente*», Centro de Estudios Latinoamericanos David Rockefeller, Harvard, 2002.
- JAIM ETCHEVERRY, Guillermo: «*La Tragedia Educativa*», Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires, 2000
- LEY Federal de Educación, sancionada el 14 de abril de 1993.
- LEY de Educación Superior, sancionada el 20 de julio de 1995.
- PÉREZ VOVARD, Néstor, GrI Br: «*Revalorizar la Condición Militar desde la Educación Superior*», RESG N° 540 – Ene/Mar 2001.
- PONTE, Gustavo Eduardo: «*Sobre las diferencias entre Estrategia y Táctica*», RESG N° 548/49 – Ene/Jul 2002 — «*Estrategia Operacional: ¿una 'Receta' para la Guerra?*», RESG N° 550 – Jul/Set 2003 — «*Acerca del Poder, la Estrategia, la Libertad de Acción y sus relaciones con la Inteligencia*», RESG N° 558 Jul/Set 2005.
- SENGE, Peter: «*La Quinta Disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*», primera edición en español, impreso en Barcelona, España, Ediciones Juan Granica S.A., 1993. Traducción de la edición original en inglés: 1990.
- STEVENSON, Leslie: «*Siete teorías de la naturaleza humana*», Ediciones Cátedra, Madrid, 1995.
- TOFFLER, Alvin: «*El 'Shock' del Futuro*»; Plaza y Janés Editores, Barcelona, 1998.
- WAHNISH, Jorge Luís, Cnl (R): «*El Impacto de la Ley Federal de Educación*», RESG N° 533 – Abr/Jun 1999, y «*Reflexiones sobre la influencia de la educación de Nivel Universitario en la Formación Militar*», RESG N° 548/49 – Ene/Jul 2002.



Tcni Gustavo Eduardo Ponte

Asiduo colaborador de nuestra revista, es Oficial de Artillería (1985), de Inteligencia (1992) y de Estado Mayor (2001). Posee los títulos de Lic. en Estrategia y Organización y de Lic. en Calidad de Gestión de la Educación (Universidad del Salvador, 2004). Es candidato a Magíster en Inteligencia Estratégica Nacional y es Maestrando en Historia de la Guerra. Ha organizado y ha participado en clases, cursos y seminarios en el ámbito civil y militar, tanto en instituciones académicas públicas como privadas. Pertenece al personal militar docente de nuestra Escuela Superior de Guerra (ESG), desempeñándose como Jefe de Grupo en el Curso de Oficial de Estado Mayor (desde 2006), y como Profesor Militar (desde 2004). Es Profesor Titular de las materias "Inteligencia Táctica" (por concurso ganado en 2003), y "Planeamiento, Organización y Dirección ("Conducción") III" (por concurso ganado en 2005), dicha situación le ha otorgado el privilegio de ser el primer Oficial en actividad y en la historia de la ESG que se desempeñó como Profesor Militar Titular de dos materias simultáneamente. Es también Profesor Adjunto de "Gestión del Conocimiento en las Organizaciones", perteneciente al Curso de Gestión de la Información para la Toma de Decisiones (curso de extensión universitaria que la ESG dicta a distancia), e imparte las materias "Conducción IV" y "Conducción V". Por otra parte, también ha ejercido actividades docentes en el Instituto de Inteligencia de las Fuerzas Armadas, y en la Pontificia Universidad Católica Argentina.

S U M A R I O

DIRECTOR ESG Y DIRECTOR DE LA REVISTA

Cnl Roberto Enrique Pritz

SECRETARIO DE LA REVISTA

Cnl (R) Justino Bertotto

DISEÑO GRÁFICO

Estudio Clepsidra

ADMINISTRACIÓN

Gustavo Le Brech

CORRECCIÓN



Prof. Carlos Raúl G.
Gutiérrez

ENCARGADO DE ARCHIVO

Sr. Jorge R. Suárez

IMPRESO EN

Pilato Impresores,
Tel:4784-4225

 Luis María Campos 480
1426-Ciudad de Buenos Aires
 (011) 4576-5689 int. 6004
www.revistaesg.com.ar

SUSCRIPCIÓN ANUAL

Descuento por MUPIM

PROPIEDAD INTELEC- TUAL

Nro. 191840

ENE-MAR 08 Nro. 568

Todos los derechos reserva-
dos. Hecho el depósito que
marca la Ley 11.723. Los artí-
culos firmados no implican la
opinión de la Dirección y lo
vertido en ellos es responsa-
bilidad exclusiva de los firman-
tes.

EDITORIAL 3

EL CONTROL POLÍTICO DE LAS OPERACIONES MILITARES
Enfoque introspectivo basado en el pensamiento de
Clausewitz 5
Cnl (R) Domingo C. Damo

LOS «EFECTIVOS ENEMIGOS» Y LA NECESARIA DEDUCCIÓN
DE FUERZAS EMPEÑADAS, REFUERZOS Y APOYOS 31
Cnl Abel Fenando Dal Bó

NEGENTROPÍA 40
Cnl Jorge Vives

CAPACIDADES DEL ENEMIGO REFERIDAS A COMUNICACIO-
NES 47
My Fernando Miguel Galletta

NO OLVIDEMOS LAS APRECIACIONES 54
My Gustavo Francisco Chimeno

LA EDUCACIÓN DE LOS OFICIALES EN NUESTRO EJÉRCITO .
..... 63
Tcnl Gustavo Eduardo Ponte

SEGURIDAD NACIONAL Y DEFENSA NACIONAL 83
Cnl (R) Jorge José Tabares

ANTEPROYECTO DE INVERSIÓN QUE VIABILICE EL PROGRA-
MA NACIONAL DE EDUCACIÓN PARA LA PREVENCIÓN
SÍSMICA 94
Tcnl Sergio Fernández Sánchez

BIENVENIDOS CAMARADAS 120

NORMAS PARA LAS COLABORACIONES A PUBLICAR EN LA «RE-
VISTA DE LA ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA» 122