

# Los Ejercicios como Núcleos del Proceso de Enseñanza y Aprendizaje en la Formación del Oficial de Estado Mayor

Coronel Héctor Eduardo Gallardo, Ejército Argentino

EL OFICIAL transmisor de las órdenes del General en el campo de batalla del pasado es hoy el Oficial de Estado Mayor que ASESORA y ASISTE al Comandante en el ejercicio de la conducción, pero fundamentalmente para el acto, quizás más difícil y exclusivo, la toma de decisión y su implementación en los niveles de ejecución.

El ambiente en el cual se desarrollan tales acciones es el de la REALIDAD. Comprenderla es el primer paso para pensar cómo formamos a nuestros Oficiales de Estado Mayor.

## La Realidad

Para Edgar Morin en su obra “Introducción al pensamiento complejo”

*“... la complejidad (la realidad) es efectivamente el tejido de eventos, acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones, azares que constituyen nuestro mundo fenoménico. (. . .) se presenta con rasgos de lo enredado, de lo inextricable, del desorden, la ambigüedad, la incertidumbre. . . De allí la necesidad, para el conocimiento, de poner orden en los fenómenos rechazando el desorden, de descartar lo incierto, es decir, de seleccionar los elementos de orden y de certidumbre, de quitar ambigüedad, clarificar, distinguir, jerarquizar. . .”<sup>1</sup>*

Sobre la base del pensamiento filosófico occidental, Dios es el Único Ser, capaz de observar la realidad desde su Todo más complejo; la razón humana sólo puede captar parcialidades por su condición de criatura creada, por esa razón la tradición cultural del hombre occidental tiende a analizar las situaciones reduciéndolas a sus partes más simples aparentemente desconectadas unas de otras, solo así se percibe luego de la síntesis la realidad como un todo, en una manifiesta imposibilidad de percibir él todo inicialmente.

El ser humano se relaciona con esta realidad a través de un proceso psicológico denominado percepción; si bien este es en campo propio de la psicología es necesario conceptualizarlo como un proceso ambiguo y sometido a variaciones capaz de ser aprendido por el individuo cuando lo guíe un interés especial o por medio de la educación. A través de ella se puede producir la percepción selectiva y dirigir la atención sobre aspectos o hechos sobre los cuales se ha recibido una capacitación particular.

Entendemos a la realidad como un todo complejo, irreproducible con gran cantidad de variables intervinientes y cambiantes (tiempo, espacio, relación de fuerzas, etc). En nuestro planteo debe ser entendida como una Situación Militar de Inicio (Realidad) adversa o no, que se presenta como un Problema Militar Operativo que debe ser mantenida o modificada a conveniencia.

Observe el lector, la Figura Número 1. Usted percibirá, seguramente, una parte de ella, conforme a la imagen que se construye a partir de una muy amplia gama de elementos que le condicionan como ser:

- su experiencia,
- su inteligencia,
- su coeficiente emocional,
- su personalidad e intereses,
- su estado de ánimo
- sus aspiraciones y expectativas,
- la capacidad de sus sentidos,
- sus pre conceptos y
- sus paradigmas.

Un paradigma está constituido por un cierto tipo de relación lógica extremadamente fuerte entre nociones y principios que van a gobernar inconscientemente nuestras percepciones y pensamientos sobre la realidad.

Lo expresado provocará que el Comandante y su

Estado Mayor entiendan como real aquella imagen percibida, su claridad en la interpretación, como punto de partida permitirá orientar y conducir a buen término el proceso de toma de decisiones. Para su consideración se visualizan fines, se aplicarán principios y se emplearán medios que ejecutarán acciones que, como causas modificarán la situación militar inicial, en otros términos, producirán efectos que provocarán la adecuación de la realidad percibida a la situación militar favorable.

Debe considerarse aquí que este proceso se desarrolla sobre la base de la imagen percibida; y su posterior ajuste durante el planeamiento, previo a la toma de decisión. A pesar de ello la complejidad de la situación y el comportamiento de las variables, normalmente, producen hechos o circunstancias no contempladas inicialmente, o no percibidas, que necesariamente podrían provocar desvíos durante la ejecución, por la misma dinámica de la complejidad de las operaciones.

Desde una perspectiva de la Ciencia de la Educación debemos formar los Oficiales de Estado Mayor para que asistan y asesoren al Comandante conforme a los nuevos conceptos científicos, a través de un proceso educativo que les permita afinar su percepción y que puedan comprender la realidad en forma integrada y totalizada.

La realidad y los problemas a enfrentar por el instrumento militar moderno requieren hombres con un perfil que les capacite para (a los fines del presente trabajo):

**En el Campo Actitudinal.** El espíritu investigativo, pensamiento reflexivo, criterio, equilibrio y juicio crítico; predisposición del espíritu a la innovación, a la creatividad, a la originalidad y al ingenio en la concepción de soluciones factibles y aceptables, como respuesta a la complejidad de las problemáticas:

- La visión panorámica y prospectiva, junto a un criterio evolutivo, abierto al cambio científico tecnológico.
- La predisposición al trabajo en equipo, tanto en el ámbito específico como conjunto, con espíritu de integración y voluntad de cooperación, en el combinado.
- Capacidad de control y valorización objetiva de efectos, en relación a los fines perseguidos.

**En el Campo Procedimental.** La correcta formulación de hipótesis y de su contrastación, con aplicación práctica de la teoría:

- La interpretación de fines y determinación de objetivos.
- La aplicación de los principios de la conducción, en la colución de problemas operativos.
- La consideración de las dimensiones del tiempo y del espacio, en la resolución de problemas.



Figura 1

Figura creada por W. E. Hill en Puck, 6 de noviembre de 1915.

- La aplicación de las técnicas y procedimientos que materializan cada una de las actividades básicas de la conducción.
- Capacidad de análisis objetivo de situaciones bajo enfoques sistémicos.
- Capacidad de síntesis, para proporcionar adecuados asesoramientos, basados en la exposición de lo esencial y elaborados en función del nivel de interés del receptor.
- Capacidad comunicativa amplia.

**En el Campo del Conocimiento.** La posesión de profundos conocimientos que le permitan constituirse en un experto en la conducción, en la doctrina vigente en la fuerza, tanto la específica como la conjunta, y aquellas otras que le posibiliten desenvolverse en marcos combinados de interés.

Un adecuado grado de cultura general, con sólidos conocimientos interdisciplinarios, que le permitan acrecentar su eficiencia profesional, la comprensión del comportamiento humano y la problemática de los distintos y posibles ambientes operacionales.

Desde una visión curricular cabe plantearnos cual es el proceso al que sometemos a nuestros alumnos para lograr un hombre con el perfil expresado.

Consideramos por curriculum, desde la óptica de

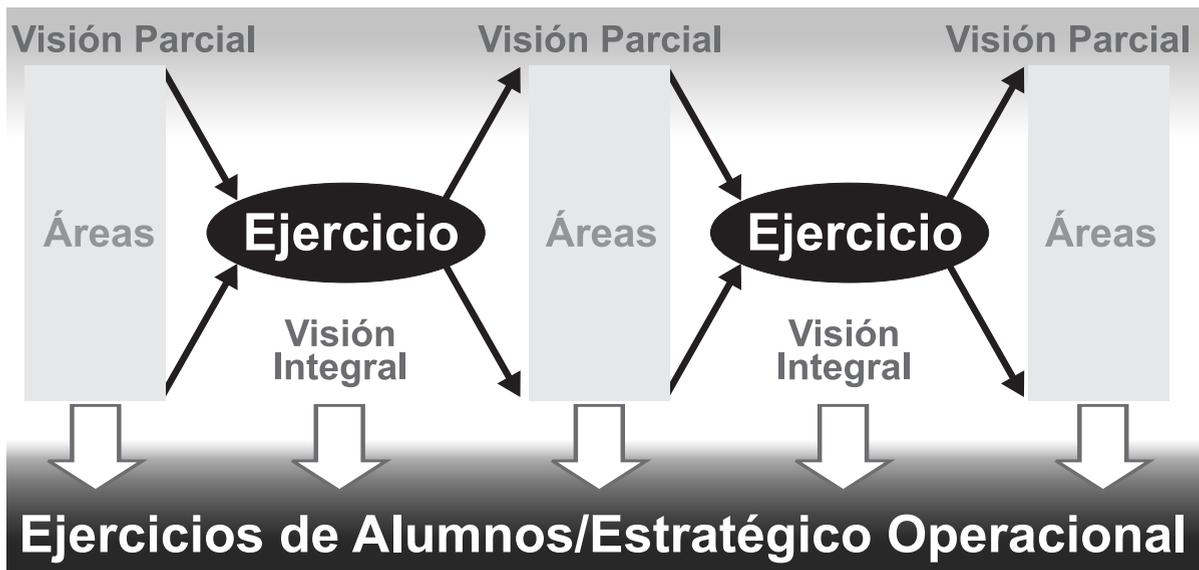


Figura 2

César Coll en su obra "Psicología y Currículum" a:

*"... el eslabón que se sitúa entre la declaración de principios generales y su traducción operacional, entre la teoría educativa y la práctica pedagógica, entre la planificación y la acción, entre lo que se prescribe y lo que realmente sucede en las aulas. . ."*<sup>2</sup>

En este marco teórico, el del currículum, se desarrollará el proyecto educativo entendido como: un conjunto de decisiones articuladas y compartidas tendientes a dotar de mayor coherencia su actuación concretando propuestas globales de intervención didáctica adecuadas a su contexto específico.

Debe entenderse como un instrumento de trabajo dinámico y harán referencia a los cuestiones básicas del currículum: QUÉ, CUÁNDO, CÓMO enseñar y evaluar.

A los fines de este artículo, si bien todos tienen íntima relación, enfocaremos el desarrollo en los aspectos relativos al CÓMO ENSEÑAR.

Referidos a como enseñar es particularmente importante la especificación de la forma en que se organiza el conocimiento, a lo que el currículum define como conocimiento válido y no aspectos exclusivamente didácticos. Esta organización posibilita o inhibe un tipo de tareas cognitivas del tipo superior, además transmite valores, concepciones del mundo y de la realidad que conforman y crean actitudes en los individuos como sostienen Fernando Hernández/Juana María Sancho en su obra "Para enseñar no basta con saber la asignatura"<sup>3</sup>

Para lograr imagen y pensamiento totalizador se plantea el desafío de cómo enseñar.

Respecto de la organización y estructuración del Plan Curricular se conciben tres modelos distintos de diseño:

- el lineal
- el modular y
- el mixto

El lineal se reconoce también como por asignaturas, entendidas como conjunto de contenidos referidos a uno o más temas relacionados, investigadores de la educación interpretan que este se caracteriza por una concepción mecanicista del aprendizaje humano.

El plan modular es reciente y entiende como módulo a una estructura integradora y multidisciplinaria de actividades de aprendizaje que en un lapso flexible permite alcanzar objetivos educacionales de capacidades, destrezas y actitudes.

Conforme a la actual estructura desarrollamos en la Escuela Superior de Guerra un modelo mixto, proporcionando al alumno los fundamentos teóricos, conceptuales y procesales de cada asignatura según las áreas del conocimiento.

Planteamos a nuestros alumnos áreas de conocimiento tales como:

- Táctica
- Estrategia
- Metodológica Instrumental
- Organizativa
- Social

Estas visiones que proporcionan las asignaturas de las áreas de conocimiento de cada curso se plasman en trabajos integradores que la didáctica militar conceptualiza como EJERCICIOS DE PROFESORES.

De tal forma las experiencias de cada tramo de trabajo por asignatura se ponen en "acción" en cada ejercicio que a su vez realimentan el proceso en el tramo siguiente, para concluir en una elaboración personal, el Ejercicio de Alumno, integradora en el primer curso y una

ejercitación conjunta a nivel estratégico operacional en el segundo.

Estas actividades de integración, los ejercicios, se desarrollan en el ámbito específico como en el conjunto. Los currículum actuales del Ciclo de Formación del Oficial de Estado Mayor contemplan el desarrollo de cinco ejercicios por año secuenciados en cada curso y básicamente focalizados por su nivel de conducción y complejidad.

Cada uno de estos ejercicios están estructurados sobre la base de un objetivo de enseñanza aprendizaje centrado en el SABER HACER, partiendo de una situación táctica problemática los alumnos elaboran modelos teóricos aplican técnicas y procedimientos y proponen soluciones a la luz de los distintos enfoques de cada una de las asignaturas estudiadas en la etapa teórica.

La duración de estos ejercicios es mayor para los primeros de cada curso, reduciéndose progresivamente hasta ejecutarlos a tiempo real en función de la experiencia adquirida por los cursantes.

El desarrollo de esta actividad es guiada por los profesores militares de la Materia CONDUCCIÓN auxiliados por los profesores de las asignaturas concurrentes a la problemática tratada, así a mayor nivel de conducción y complejidad de la temática, confluyen también profesores civiles y militares de las áreas:

- Sociales
- Estratégica
- Metodológica
- Organizativa

Concurrente a este modelo nuestros alumnos del IIº Curso participan de ejercicios de nivel estratégico de Manejo de Crisis y Toma de Decisiones conjuntamente con alumnos de los últimos años pertenecientes a diferentes Casas de Altos Estudios Nacionales y Privadas como así también con miembros del Centro de Estudios Estratégicos del Instituto, con lo cual el alumno completa su visión con la del marco Estratégico General y el trabajo interdisciplinar.

Actualmente se realizan en el Instituto, según previsiones curriculares, ejercicios en el Gabinete, Adiestrador Táctico y el Terreno en sus variantes tales como:

- Excursión táctica
- Con tropas en el terreno

Las Operaciones Militares de Paz merecen una especial consideración en el currículum, la participación de nuestras Fuerzas Armadas en misiones de estas características en el marco de Naciones Unidas imponen el entrenamiento de Comandantes y Estados Mayores tanto en los niveles Tácticos como Estratégico Operacional.

Particularmente importantes y formativas para nuestros alumnos constituyeron la participación en los Ejercicios Fuerzas Unidas, en los cuales nuestros

alumnos y profesores interactuaron con oficiales de Brasil, Bolivia, Chile, EE.UU., Paraguay, Uruguay, Venezuela, Organizaciones no Gubernamentales y miembros de las Naciones y Miembros de las Naciones Unidas desde el año 1995.

Los recursos tecnológicos son soportes empleados activamente a fin de agudizar el golpe de vista táctico, percepción de la realidad, y la eficiencia en el proceso de toma de decisiones. En tal sentido el empleo de adiestradores tácticos con apoyo informático constituye la etapa final de todas las ejercitaciones que se desarrollan durante el ciclo de formación.

### Un Modelo Global e Integrador

Cuando se estudia un problema militar se aplica el sistema científico cartesiano Occidental, se reduce el todo a cada una de las partes, esto significa la búsqueda de unidades elementales simples, la descomposición

**Sobre la base del pensamiento filosófico occidental, Dios es el Único Ser, capaz de observar la realidad desde su Todo más complejo; la razón humana sólo puede captar parcialidades por su condición de criatura creada, por esa razón la tradición cultural del hombre occidental tiende a analizar las situaciones reduciéndolas a sus partes más simples aparentemente desconectadas unas de otras.**

de un sistema en sus elementos, descomponer lo complejo en elementos simples, pero resulta que la complejidad fenoménica (realidad) no puede ser reducida o simplificada a menos que voluntariamente descartemos el azar, el desorden, la incertidumbre como parte inherente del problema, es por ello que ante un problema de naturaleza compleja las soluciones, insisto, probables, tendrán también naturaleza compleja. El cambio de óptica entonces consistiría no en anular la aplicación del sistema científico cartesiano sino integrarlo con los conceptos de globalidad o totalidad; esto se denomina Holismo, opuesto al reduccionismo.

Un camino posible, para la comprensión de este modelo, solo tiene sentido si se es capaz de aprehender al mismo tiempo unidad y diversidad, continuidad y rupturas.

Es necesario superar el sentido de acumulación de saberes y plantear la necesidad de crear nuevos objetos de saber a partir de los referentes; por lo tanto es el tema o el problema, el que reclama la convergencia de



**No hay nada más fácil que explicar algo difícil a partir de premisas simples admitidas a la vez por el que habla y por el que escucha. . . Pero no hay nada más difícil que modificar el concepto angular, la idea masiva y elemental que sostiene todo el edificio intelectual.**

conocimientos, en definitiva facilitar el conocimiento relacional como actitud comprensiva frente a las complejidades del conocimiento humano o lo que es lo mismo a las complejidades de toda situación militar llamada a ser modificada mediante el empleo de medios militares.

Para articular estos puntos de vista sería necesario comprender el término globalización el cual hace referencia al proceso de establecer relaciones en torno a un tema; relaciones procesales y conceptuales, estamos ante un planteamiento constructivista del aprendizaje.

El vocablo integración sugiere unidad de las partes de tal manera que ellas queden transformadas ya que la simple suma no crearía un todo coherente.

Como lo expresara anteriormente el plan modular es reciente y entiende como modulo a una estructura integrativa y multidisciplinaria de actividades de aprendizaje que en un lapso flexible permite alcanzar objetivos educacionales de capacidades, destrezas y

actitudes, que le permitan al alumno desempeñar sus funciones profesionales.

Este planteamiento pretende desarrollar en los futuros Oficiales de Estado Mayor una forma de relacionarse con la nueva información y hará que su aprendizaje sea relacional y comprensivo de forma tal de aproximarlos a la complejidad de la realidad y prepararlo, con cierto grado de flexibilidad y criterio para los cambios tecnológicos, sociales y culturales. La experiencia de instituciones parece indicar que su implementación requiera de ciertos condicionantes: claridad en los objetivos, a partir de ello, surgir de un proceso gradual, disponer de un grupo de profesores dispuestos al trabajo en equipo, minucioso trabajo de planificación, disposición de los profesores a compartir sus tiempos tradicionales de trabajo en clase, para trabajar desde su materia en conjunto con otras.

Un modelo basado en la estructuración curricular modular, según Panza, podría presentar las siguientes características:

- Rompe el aislamiento de los contenidos de la enseñanza con la realidad.
- Conceptualiza el conocimiento como un proceso de acercamiento progresivo a la verdad objetiva, en la cual teoría y práctica se vinculan.
- Concibe el aprendizaje como un proceso de transformación de estructuras simples a otras más complejas.
- Pretende modificar las normas de relación alumno —profesor por medio de un vinculo que favorezca la

transformación y rompa las relaciones tradicionales en el enseñanza.

- Su aplicación se pronuncia contra la fragmentación del conocimiento y a favor de la formación interdisciplinaria.

- Facilita la captación de las conexiones entre las distintas asignaturas.

- Facilita la flexibilidad de la organización educativa, el tiempo, el espacio y los recursos humanos.

Siguiendo la tesis expuesta y la conceptualización de Panzsa<sup>4</sup>, se presentan a continuación cuatro maneras diferentes de estructurar módulos:

Los niveles de la conducción:

- a. Táctico
- b. Estratégico

La magnitud de los elementos, de ser así tendríamos:

- Gran Unidad de Combate
- Gran Unidad de Batalla
- Fuerzas Terrestres

Ambito en donde se desarrollan:

- a. Específico
- b. Conjunto
- c. Combinado

Por tipo de Operaciones:

- a. Operaciones militares en tiempo de guerra
- b. Operaciones Paz, en el marco de Naciones Unidas
- c. Operaciones militares en tiempos de paz

Cualquiera sea el enfoque cada modulo representaría una estructura integrada de contenidos y especialmente actividades NUCLEOS en los cuales convergerían las otras ciencias (asignaturas) y a través de ellos se desarrollarían las capacidades destrezas y actitudes necesarias para el perfil deseado del Oficial de Estado Mayor.

Todo problema militar es complejo por cuanto es una parte y el todo de la realidad. Pretender soluciones simples es caer en el reduccionismo. Las soluciones militares, a problemas militares, son por naturaleza complejas.

En el marco de la estructura modular tienen especial interés, el desarrollo de ejercicios en sus modalidades específicas, conjuntas y combinadas. De esta forma el proceso enseñanza – aprendizaje será globalizado y permitirá incrementar los posibilidades de percepción

global. El planteo integrador de la enseñanza entiende al ejercicio como el contenido núcleo y globalizador del proceso. En su elaboración se tendría en cuenta:

- Determinación del objetivo de aprendizaje.
- Establecimiento de la situación militar marco.
- Conformación del problema a resolver o del modelo a evaluar
- Estructura de desarrollo temporal.
- Pautas de evaluación.

El ejercicio constituirá el núcleo de atracción sobre el que se desarrollará y convergerá el conocimiento proporcionado por los contenidos de las asignaturas en cada una de las áreas.

De esta manera podrá lograrse el enfoque globalizado, integrado, coordinado e interdisciplinario que permitirá el aprendizaje de la realidad en forma totalizadora.

La necesidad de adecuarse a los acelerados cambios del mundo actual por parte de los instrumentos militares debe incentivarnos a re pensar la educación y los modelos pedagógicos en formación de nuestros líderes y sus asesores. Solo así proyectaremos real potencialidad a nuestros limitados medios para enfrentar mayores, distintos y más complejos problemas en el futuro.

Ahora, estimado lector, vuelva a observar la figura Número 1 ¿qué encontró en un principio?. Si encontró una mujer anciana, intente una visión globalizadora y quizá pueda percibir también una bonita mujer. Si por el contrario percibió una bonita mujer en un principio, haga un esfuerzo y quizás pueda percibir ambas imágenes que constituyen en realidad, la intención del autor de la pintura.

*. . . No hay nada más fácil que explicar algo difícil a partir de premisas simples admitidas a la vez por el que habla y por el que escucha. . . Pero no hay nada más difícil que modificar el concepto angular, la idea masiva y elemental que sostiene todo el edificio intelectual.*<sup>5</sup>MR

---

### NOTAS

1. Edgar Morin, Introducción al Pensamiento Complejo (Barcelona, Gedisa, 1996), pág. 32
2. César Coll, Psicología y Currículum, (Buenos Aires, Paidós, 1995), pág. 21
3. Fernando Hernández y Juana María Sancho, Para Enseñar no Basta con Saber la Asignatura, (Barcelona, Paidós, 1996), págs. 101-125.
4. Frida Díaz Barriga Arceo, Metodología de Diseño Curricular para Educación Superior (Méjico, Ed. Trillas).
5. Edgar Morin, op. cit., pág. 84.

---

*El Coronel Héctor Eduardo Gallardo, Ejército Argentino, egresó del CMN como Subteniente del arma de Infantería en el año 1973. Como oficial subalterno, cubrió destino en Unidades de Infantería, Paracaidista y Mecanizadas. Egresó como Oficial de Estado Mayor en el año 1987. Como Oficial Jefe, se desempeñó como Oficial de Operaciones y 2º Jefe de RI Mec 35. Ocupó cargos como Oficial de Estado Mayor en Comandos de Brigada, Mecanizada y Blindada, y Jefe del RI Mec. 7 “Coronel Conde”. Desde el año 1997, ha sido Profesor de la Materia Conducción y Servicio de Estado Mayor en los Cursos de formación de Oficial de Estado Mayor en la Escuela Superior de Guerra “Teniente General Luis María Campos”. Actualmente se desempeña como Jefe del Departamento de Educación Militar del mencionado Instituto. Ha cursado la Maestría en Estrategia y Geopolítica y se encuentra cursando el segundo año en la Licenciatura en Ciencias de la Educación.*