

EJÉRCITO ARGENTINO

RFD - 51 – 01

Público Militar

EDUCACIÓN EN EL EJÉRCITO



ARGENTINA

Editado en el Departamento Doctrina
AÑO 2022



República Argentina - Poder Ejecutivo Nacional
Las Malvinas son argentinas

Resolución

Número: RESOL-2022-18-APN-SUBJEMGE#EA

CIUDAD DE BUENOS AIRES

Jueves 5 de Mayo de 2022

Referencia: Aprobación del Reglamento de Educación en el Ejército.

Visto la Nota NO – 2021 – 19006205 – APN – DEOP#EA, lo dictaminado por la División Jurídica de la Dirección de Educación Operacional, la División Jurídica de la Dirección General de Organización y Doctrina y la Dirección General de Asuntos Jurídicos; lo informado por el Director General de Organización y Doctrina y lo establecido en el Art 2, Decreto 1759/12 (T O 1991), y

CONSIDERANDO

Que es necesario contar con una Publicación que proporcione el Marco Legal que orientará y guiará la educación en el Ejército Argentino.

Que se encuentra fundamento en el Plan Particular de Doctrina y las actuales exigencias impuestas por el Ministerio de Educación de la Nación.

Que la presente Publicación está destinada en especial a los responsables de la dirección, el planeamiento, la programación, la gestión, la ejecución y la evaluación de la educación en el Ejército Argentino.

Que el documento en análisis debe aprobarse con carácter de Definitivo.

Que el Reglamento “La Doctrina en el Ejército Argentino” (RFD – 50 – 01) faculta al Subjefe del Estado Mayor General de Ejército para la aprobación y/o derogación de la Doctrina Específica Derivada.

Por ello,

EL SUBJEFE DEL ESTADO MAYOR GENERAL DEL EJÉRCITO

RESUELVE:

ARTÍCULO 1º.- Apruébese el Reglamento propuesto (el que será inscripto en el “Registro de Publicaciones Militares” de la Fuerza) de acuerdo con los datos que se consignan a continuación:

1. Identificación:

a. Título: “EDUCACIÓN EN EL EJÉRCITO”.

b. Signatura: RFD – 51 – 01.

2. Carácter del reglamento: PÚBLICO MILITAR.

ARTÍCULO 2º.- Regístrese, a los efectos del reconocimiento establecido en el artículo 8.004 del reglamento “La Doctrina en el Ejército Argentino” (RFD – 50 – 01), al siguiente personal:

a. Como Jefe de Comisión: CR Gustavo CHIMENO.

ARTÍCULO 3º.- Imprímase, a través de la Dirección General de Organización y Doctrina (Departamento Doctrina), CUATRO (4) ejemplares de la publicación aprobada, e inscribábase dicha publicación en el “Registro de Publicaciones Impresas”. Una vez realizado tal trámite, distribúyase la publicación impresa con cargo, a los efectos de su preservación histórica, entre los siguientes Elementos:

a. Servicio Histórico del Ejército / DAHE..... UN (1) ejemplar.

b. Archivo General del Ejército / DAHE..... UN (1) ejemplar.

c. Biblioteca Central del Ejército / SGE..... UN (1) ejemplar.

d. DGOD (Dpto Doct)..... UN (1) ejemplar.

ARTÍCULO 4º.- Elabórese la versión digitalizada e informatizada del reglamento aprobado, e inscribirlo en el “Registro de Publicaciones Digitalizadas”.

ARTÍCULO 5º - Autorícese la instalación de la versión informatizada de la publicación aprobada, en cualquier tipo de soporte digital. Dicha autorización tiende al objetivo de facilitar su difusión de manera aislada, o bien reunida en compilaciones y compendios que se elaboren a tal efecto.

ARTÍCULO 6º.- Difúndase la versión digitalizada del reglamento, a través de soportes digitales y redes informáticas, administrados por la Fuerza, atendiendo los requisitos de seguridad y de acceso a la información, consignados en las leyes y reglamentos vigentes.

ARTÍCULO 7º.- Practíquese la actualización de la publicación, en cualquiera de sus versiones (impresa y/o digital) de manera simultánea a la aprobación, registro y difusión de las eventuales rectificaciones de sus contenidos.

ARTÍCULO 8º.- Póngase en vigencia las versiones impresas y digitalizadas del reglamento, a partir de la difusión del aviso de su aprobación.

ARTÍCULO 9º - Derógase en cualquiera de sus versiones (impresa y/o digital) a partir de la entrada en vigencia de la publicación aprobada por la presente Disposición, el reglamento “EDUCACIÓN EN EL EJÉRCITO” (RFD – 51 – 01), Edición 2016, y, consecuentemente, instrúntese lo establecido en los artículos 4.037, 4.038, 4.039 y, cuando corresponda, 4.040 del reglamento “La Doctrina en el Ejército Argentino” (RFD – 50 – 01).

ARTÍCULO 10º.- Regístrese en el Libro “Resoluciones y Disposiciones del EMGE”, de acuerdo a lo determinado en el Artículo 5.006 del reglamento “Documentación” (RFP-70-05), y archívese en el Cuartel General del EMGE, como antecedente.

ARTÍCULO 11º.- Comuníquese y publíquese en el Boletín Público del Ejército.

Digitally signed by LOPEZ BLANCO Diego Martín
Date: 2022.05.05 08:14:28 ART
Location: Ciudad Autónoma de Buenos Aires

DIEGO MARTIN LOPEZ BLANCO
General de División
Subjefatura Estado Mayor Gral del Ejército
Ejército Argentino

ÍNDICE GENERAL

	Página
INTRODUCCIÓN	I
CAPÍTULO I LA EDUCACIÓN EN EL EJÉRCITO	
Sección I	
Conceptos generales	I – 1
La educación en el Ejército	I – 1
Funciones de la educación en el Ejército	I – 1
Tipos de educación en el Ejército	I – 1
Modalidades educativas	I – 1
Fundamentos de la educación en el Ejército	I – 2
La educación y las ciencias militares	I – 2
La concepción educativa en el Ejército	I – 3
La educación basada en competencias como modelo pedagógico-didáctico	I – 4
Las características de la educación en el Ejército	I – 5
Exigencias educativas derivadas de la misión del Ejército	I – 7
Sección II	
El sistema educativo del Ejército	I – 8
Concepto	I – 8
Misión	I – 8
Características del SEE	I – 8
Relación del SEE con otros componentes del Ejército Argentino	I – 9
La relación e inserción del SEE en el SEN	I – 9
Sección III	
Organización del sistema educativo del Ejército	I – 10
Componentes del sistema	I – 10
Estructura	I – 10
Recursos	I – 11
Procesos educativos	I – 12
Doctrina	I – 14
Funcionamiento del SEE	I – 14
Niveles de responsabilidad dentro del SEE	I – 15
Sección IV	
Ciclo educativo	I – 18
Conceptos básicos	I – 18
Planeamiento	I – 19
Ejecución	I – 19
Evaluación	I – 19
Gestión educativa: concepto y antecedentes	I – 20
Dimensiones de la gestión educativa	I – 20
Sección V	
Conceptos vinculados con el educación	I – 21
La educación en el Ejército y la tecnología	I – 21
La educación en el Ejército y la doctrina	I – 22
La educación en el Ejército y el plan de carrera	I – 23
Retroalimentación y evolución del conocimiento profesional (Consejo Consultivo y Cátedras cooperativas)	I – 24
La educación en el Ejército y la cultura organizacional	I – 25
CAPÍTULO II EL PLANEAMIENTO DE LA EDUCACIÓN EN EL EJÉRCITO	
Sección I	
Conceptos generales	II – 1
El planeamiento educativo: Conceptos y características	II – 1
Clasificación del planeamiento educativo	II – 1
Planeamiento del sistema	II – 2

	Planeamiento curricular	II – 3
	Planeamiento del proceso de enseñanza-aprendizaje	II – 3
Sección II	El método de planeamiento educativo	II – 4
	El método del planeamiento educativo	II – 4
	Apreciación de situación educativa y decisión	II – 4
	Revisión y completamiento de los estudios	II – 6
	Elaboración de documentos educativos	II – 6
	Supervisión	II – 6
Sección III	Los documentos de planeamiento del Nivel I, II y III	II – 8
	Proyecto educativo institucional del Ejército (PEIE) - Nivel I	II – 8
	Plan general de educación en el Ejército (PGEE) - Nivel II	II – 8
	Documentos educativos de Nivel III, la DEOE	II – 9
	Oportunidad de difusión de los documentos educativos y su actualización	II – 9
	Principales documentos y términos a producir en el Nivel I, II y III	II – 10
Sección IV	Perfiles, competencias, objetivos y contenidos en el planeamiento educativo	II – 10
	Perfiles	II – 10
	Competencias	II – 11
	Objetivos	II – 11
	Contenidos	II – 11
	Integración y vinculación de los conceptos	II – 12
	Articulación de competencias	II – 13
CAPÍTULO III LA EJECUCIÓN DE LA EDUCACIÓN EN EL EJÉRCITO		
Sección I	Conceptos generales	III – 1
	La ejecución educativa. Conceptos y características	III – 1
	Órganos de comando/dirección	III – 2
	Organizaciones educativas	III – 2
	Comunidad educativa y actores educativos	III – 3
	Actividades de ejecución de los órganos de comando/dirección	III – 3
Sección II	Acciones educativas	III – 5
	Conceptos y características	III – 5
	Tipos de acciones educativas	III – 5
CAPÍTULO IV LA EVALUACIÓN DE LA EDUCACIÓN EN EL EJÉRCITO		
Sección I	Conceptos generales	IV – 1
	La evaluación. Conceptos y características	IV – 1
	Alcance de la evaluación de sistema	IV – 1
	Finalidades específicas de la evaluación en los órganos de comando/dirección (niveles I, II y III según corresponda)	IV – 2
	Características de la evaluación	IV – 2
	Tipos de evaluación	IV – 2
	Áreas a evaluar en el SEE	IV – 3
	Evaluación institucional	IV – 4
	Evaluación de los procesos educativos	IV – 7
Sección II	El subsistema de evaluación del SEE	IV – 9
	Concepto	IV – 9
	Misión	IV – 9
	Condiciones que debe reunir	IV – 9
	Elementos de evaluación en el SEE	IV – 10
	Instrumentos de medición	IV – 10

	Página
Retroalimentación	IV – 10
CAPÍTULO V OTRA FUNCIONES EDUCATIVAS	
Conceptos generales	V – 1
Otras funciones educativas	V – 1
Sección I Investigación	V – 1
Conceptos generales	V – 1
Los objetivos de la investigación en el SEE	V – 2
Clases de investigación	V – 2
Transferencia y difusión de los resultados de la investigación	V – 2
Sección II Extensión	V – 3
Conceptos generales	V – 3
Las funciones de la extensión	V – 3
Políticas de extensión	V – 3
Sección III Orientación educativa	V – 4
Conceptos generales	V – 4
Características principales de la orientación educativa en el SEE	V – 4
Sección IV Experimentación de la doctrina	V – 5
Concepto	V – 5
Procedimientos para la experimentación de doctrina	V – 5
Sección V Funciones educativas complementarias	V – 5
Conceptos generales	V – 5
Procedimientos para la ejecución de las funciones educativas complementarias	V – 5
CAPÍTULO VI RECURSOS PARA LA EDUCACIÓN	
Conceptos generales	VI – 1
Sección I Recursos humanos	VI – 2
Previsión de recursos humanos	VI – 2
Recursos humanos a disponer en la gestión educativa	VI – 2
Sección II Recursos materiales	VI – 4
Previsión de recursos materiales	VI – 4
La tecnología	VI – 4
Sección III Recursos financieros	VI – 5
Previsión de recursos financieros	VI – 5
Planificación	VI – 5
Presupuestación	VI – 6
Programación presupuestaria	VI – 6
Ejecución presupuestaria	VI – 7
ANEXOS	
Anexo 1 Conceptos pedagógicos didácticos	A 1 - 1
Anexo 2 Apreciación de situación educativa Nivel I	A 2 - 1
Anexo 3 Apreciación de situación educativa Nivel II y III	A 3 - 1
Anexo 4 Términos y documentos	A 4 - 1
Anexo 5 Informe de autoevaluación del Nivel II y III	A 5 - 1

Anexo 6	Programa anual de actividades para la mejora de la calidad institucional (PAAMCI)	A 6 - 1
Anexo 7	Informe de evaluación externa producido por el Nivel II y III	A 7 -1
Glosario		Glo - 1

INTRODUCCIÓN

I. FINALIDAD

Proporcionar el marco general que orientará y guiará la educación en el Ejército, principalmente dirigido a los responsables de los niveles de decisión I, II y III.

II. BASES

- A. Ley de Educación Nacional (Ley Nro 26.206)
- B. Ley de Educación Superior (Ley Nro 24.521)
- C. Ley de Educación de Educación Técnico-Profesional (Ley Nro 26.058)
- D. Ley de la Universidad de la Defensa Nacional (Ley Nro 27.015).
- E. Estatuto UNDEF.
- F. Estatuto del IUE (resoluciones del MC y E Nro(s) 2024/90 y 986/95).
- G. Proyecto Educativo Institucional del Ejército (PEIE) 2019 / 2029.
- H. Reglamento de Conducción de las Fuerzas Terrestres (RB 00 – 01) Edición 2015.
- I. Reglamento de Educación en el Ejército (RFD 51-01) Edición 2004.
- J. Reglamento de Educación en el Ejército (RFD 51-01) Edición 2017.
- K. Reglamento Lineamientos Pedagógicos Didácticos (MFD 51-02) Edición 2004.

III. NECESIDADES QUE SATISFACE

Establecer los principios rectores que regirán la educación en el Ejército.

Proporcionar los lineamientos para la gestión integral del Sistema Educativo del Ejército (SEE) en los niveles I, II y III de responsabilidad educativa, a la vez que orienta a los niveles subordinados.

Desarrollar las bases para el planeamiento, ejecución y evaluación del SEE en todos sus niveles y plazos.

Establecer la estructura general del sistema educativo del Ejército y las funciones principales de sus componentes.

IV. ALCANCES

Está destinado en especial a los responsables de la dirección, el planeamiento, la programación, la gestión, la ejecución y la evaluación de la educación en el Ejército, en los niveles de responsabilidad I, II y III.

V. ANTECEDENTES Y EVOLUCIÓN DOCTRINARIA

Como parte de la reconversión de la Fuerza iniciada en los años 2018 y 2019, se adoptó la decisión de avanzar en reformas del eje educativo, incluyendo la revisión de procesos y doctrina. En el plano normativo la tarea se inició en el año 2019, en tanto que la doctrina en el año 2020.

Recoge aspectos conceptuales incluidos en las ediciones 2004 y 2017, así como en el Reglamento Lineamientos Pedagógicos Didácticos, edición 2004, normativas que quedan derogadas a partir de la vigencia de esta publicación.

El presente reglamento constituye la doctrina básica para la educación para el Ejército Argentino que se completa con el reglamento Acciones Educativas RFD 51 – 02 (nivel de responsabilidad curricular) y con el reglamento Didáctica Especial Militar RFD 51 – 03 (nivel de responsabilidad de proceso enseñanza aprendizaje).

Esta doctrina consolida la educación basada en competencias en todos los niveles y ámbitos del Ejército Argentino como modelo pedagógico didáctico.

VI. SÍNTESIS CONCEPTUAL DEL REGLAMENTO DE EDUCACIÓN EN EL EJÉRCITO

Capítulo I. La educación en el Ejército

1. Se actualiza el concepto de la educación en el Ejército y del SEE.
2. Se introducen o amplían los conceptos de educación por competencias, ciencias militares y gestión educativa.
3. Se desarrolla en su integralidad el concepto de gestión educativa, la que reconoce tres fases (planeamiento, ejecución y evaluación) y seis dimensiones. Se enfatiza el concepto cíclico de la gestión.
4. Se refuerza el concepto de retroalimentación vinculado a los procesos de mejora continua y a las ideas de calidad institucional, organización inteligente y excelencia educativa.
5. Se identifica el alcance del concepto "educando" en la Fuerza: educando como individuo y educando como conjunto.
6. Se identifican los "educadores" que actúan en el ámbito militar: el profesor militar, el instructor, el subinstructor y el personal docente civil.
7. Se establecen los alcances, límites y vínculos de la educación en el Ejército con la tecnología, la doctrina, el plan de carrera, la cultura organizacional y la evolución del conocimiento profesional.

Capítulo II. El planeamiento de la educación en el Ejército

1. Se desarrolla el planeamiento de sistema de nivel I, II y III, estableciendo vínculos y semejanzas con el planeamiento de sistema propio de las organizaciones educativas de nivel IV.
2. Se establece un método de planeamiento análogo a la metodología militar de toma de decisiones, pero aplicado al ámbito educativo.
3. Se puntualizan los elementos conceptuales que intervienen en el planeamiento: perfiles, competencias, necesidades de capacitación y otros.
4. Se detallan los aspectos centrales sobre los cuales producir decisiones educativas de nivel I, II y III.
5. Se puntualizan los principales documentos educativos de los niveles señalados: PEIE, PGEE, Subplanes y Directivas educativas de nivel III.
6. Se establecen los alcances, límites y vínculos entre los conceptos de perfiles, competencias, objetivos y contenidos.

Capítulo III. La ejecución de la educación en el Ejército

1. Se diferencian los órganos de Comando / Dirección (niveles I, II y III) con las organizaciones educativas responsables de la "ejecución educativa" (nivel IV).
2. Se introduce el concepto de comunidad y actores educativos.
3. Se enumeran tareas de los órganos de nivel I, II y III para gestionar la fase ejecución educativa.

Capítulo IV. La evaluación de la educación en el Ejército

1. Se establece las áreas principales objetos de evaluación: la evaluación institucional y la evaluación de proceso.
2. Se desarrolla la vinculación a lograr entre la autoevaluación y la evaluación externa para reforzar los procesos de mejora continua.

Capítulo V. Otras funciones educativas

Se puntualizan las otras funciones además de la función docente: investigación, extensión, orientación educativa, experimentación de doctrina y funciones educativas complementarias.

Capítulo VI. Recursos para la educación

Se establecen particularidades para la gestión de los recursos humanos, materiales y financieros.

CAPÍTULO I

LA EDUCACIÓN EN EL EJÉRCITO

SECCIÓN I

CONCEPTOS GENERALES

1.001. La educación en el Ejército

- a. Es el proceso que busca la transformación del individuo y la eficacia de los conjuntos en forma integral, gradual y permanente, en el marco de los valores que sostiene la Institución.
- b. La educación militar es un proceso único que, por su naturaleza, sólo puede generarse desde el seno mismo de la Fuerza, como instrumento central para la acción militar conjunta, en el marco de los lineamientos de la política de Defensa Nacional.
- c. Asimismo, la educación formal en el Ejército se inserta plenamente en todos los estamentos que así lo permitan al Sistema de Educación Nacional (SEN), como medio de validación de sus capacitaciones e integración a una comunidad nacional a cuyo servicio se brinda y a la cual se debe.

1.002. Funciones de la educación en el Ejército

- a. Formar y perfeccionar en forma integral y armónica al profesional militar argentino.
- b. Adiestrar operacionalmente a los conjuntos, para que estén en condiciones de cumplir las misiones que se le impongan a la Fuerza en el marco de la acción militar conjunta.

1.003. Tipos de educación en el Ejército

- a. **Educación formal:** Es la actividad educativa inscripta en el sistema educativo establecido en los niveles nacional, provincial y municipal. Está relacionada directamente con la educación institucional, es decir, toda educación promovida y realizada en una organización educativa. Sus características son: la intencionalidad, la sistematización y la acreditación formal. La componen los niveles inicial, primario, secundario y superior (universitario y no universitario).

A esta categoría pertenecen las acciones educativas educación obligatoria y carreras.

- b. **Educación no formal:** Es la actividad educativa externa al sistema educativo institucionalizado. Es intencional, sistemática y persigue fines específicos. Tiene acreditación, pero no titulación formal. Puede tener un reconocimiento o prestigio social, en orden a la significación social de los aprendizajes que promueva y a los resultados que obtenga.

Comprende las acciones educativas, instrucción, adiestramiento, cursos y aprendizaje autónomo.

- c. **Educación informal:** con ella se hace referencia a la influencia, entendida como acción y estímulos educativos, que el hombre recibe de la sociedad en la que está inserto. Puede ser intencional o no. No contempla un proceso o normativa pedagógica y no es objeto de estudio de la didáctica, por lo que no tiene acreditación formal.

Comprende actividades o situaciones con propósitos educativos tales como acción de mando, escuela de regimiento, medios de comunicación institucionales, publicaciones técnico científicas, lecciones aprendidas, etc.

1.004. Modalidades educativas

El Ejército Argentino define 2 modalidades para su comunidad educativa:

- a. **Presencial:** se desarrolla mediante la comunicación directa, sincrónica (que se produce en tiempo real), de interacción personal entre educador y educando, en un aula física, en un tiempo determinado y con un modelo de intervención didáctica, basada en estrategias educativas propias.

- b. **A distancia:** se ejerce con la utilización de medios, estrategias y materiales de aprendizaje procesados didácticamente a tal fin. Puede ser sincrónica o asincrónica (interacción diferida en el tiempo). La Ley Nro 26206, Ley de Educación Nacional la define como una "opción pedagógica didáctica".

En la Fuerza también se desarrollan acciones educativas que combinan las dos modalidades anteriores y que se denominan semipresenciales y que se concretan a través de etapas presenciales y a distancia.

En los últimos tiempos, los avances en las tecnologías digitales asociadas a la comunicación, tienden a desdibujar los límites entre lo presencial y no presencial, aspecto que será tratado en el Art 1.029 Educación y Tecnología.

1.005. Fundamentos de la educación en el Ejército

- a. La educación en el Ejército se desarrolla sobre la base de la misión, la visión y los valores sustentados por la Institución, en el marco de los lineamientos de la política de Defensa Nacional.
- b. El ejercicio de la profesión militar tiene por naturaleza a la acción. Esta, entendida como conocimiento aplicado, requiere para alcanzar su propósito, tanto de saberes científicos como de destrezas físicas, operativas y mecánicas. De esta manera, pensamiento y acción son los elementos por desarrollar a través del proceso educativo.
- c. La educación militar se desarrolla naturalmente dentro de un ambiente de riesgo e incertidumbre propio del empleo de las fuerzas militares.
- d. Es en este contexto, que la educación basada en competencias encuentra un ámbito propicio de aplicación en el Ejército.
- e. En síntesis, la educación en el Ejército se apoya sobre estos dos pilares (Figura 1 – I):
- 1) La misión, la visión y los valores institucionales.
 - 2) La educación basada en competencias.
- f. La educación en el Ejército tiene como centro al educando sea este:
- 1) Individuo (alumnos, aspirantes, cadetes, cuadros, tropas y eventualmente personal civil).
 - 2) Conjunto (que realizan adiestramiento operacional).

1.006. La educación y las ciencias militares

- a. La educación militar se sustenta, en lo pedagógico – didáctico, en las Ciencias de la Educación (Ver Anexo 1 Conceptos Pedagógicos Didácticos) y en lo específico - profesional en las Ciencias Militares.



Figura Nro 1 – I: Fundamentos de la educación en el Ejército.

- b. Las Ciencias Militares tienen como objeto de conocimiento la conducta del hombre y su interrelación con los sistemas de armas, siendo su objeto formal el empleo de la fuerza militar para el logro de los fines establecidos por la política. En este objeto entran en consideración el tiempo, el espacio, el ambiente operacional, las fuerzas en oposición y la doctrina, entre otros aspectos.
- c. Dentro de su campo de estudio están insertas disciplinas tales como organización, táctica, planeamiento, logística, estrategia, gestión, mando y liderazgo, inteligencia, historia militar y tecnología, entre otras.
- d. Asimismo, el conocimiento aplicado a la problemática militar, es abarcativo de otras ciencias y ámbitos de los cuales se nutre. Dentro de estas últimas son las ciencias sociales y las exactas, cuyo razonamiento contribuye a conformar una mente disciplinada ordenada, precisa y con capacidad de abstracción, las que constituyen sus pilares y la base del pensamiento militar de nuestro país.
- e. La capacitación de todo profesional militar en el marco del pensamiento y método científico constituye un requisito ineludible en la construcción de su perfil profesional.

1.007. La concepción educativa en el Ejército

El Ejército Argentino sostiene la educación basada en competencias, la que se encuentra implícita en su misma naturaleza: una educación para la acción que debe capacitar para el desempeño de múltiples roles, en un contexto de riesgo permanente que exige por igual de habilitación para el ejercicio profesional individual como de certificación para los conjuntos.

Desde una perspectiva integral, esta concepción educativa se centra en el sujeto que aprende, sean individuos u organizaciones, según sea la finalidad que persiguen sus procesos. Busca desarrollar capacidades complejas que le permitan pensar y actuar, a la vez que adaptarse a un entorno incierto, cambiante y dinámico.

En una competencia se integran aspectos cognitivos (saber), procedimentales (saber hacer) y actitudinales (saber ser) en un contexto situacional (saber estar) que le permiten al individuo enfrentar con acierto variadas situaciones de conflicto para lograr el mejor resultado posible. El enfoque de educación por competencias pretende que el individuo alcance un perfil establecido para el ejercicio de su profesión, en este caso la profesión militar.

Entiéndase por perfil, al conjunto de competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) que el individuo debe alcanzar al finalizar un proceso de capacitación, o poseer como condición para ocupar un determinado rol, cargo o jerarquía.

Una competencia es un saber actuar contextualizado y validado, que combina e integra saberes de distinto orden y moviliza recursos personales y colectivos, en un ámbito particular de exigencias y restricciones profesionales, para lograr un desempeño eficaz, que permita resolver problemas o situaciones del ejercicio profesional (ver definición en el Glosario).

Las competencias podrán desagregarse en porciones menores, que contribuyan a su desarrollo, llamadas capacidades (Figura 2 – I).

En los conjuntos, la educación basada en competencias permitirá su adiestramiento en el saber hacer, siempre en el contexto de una situación para permitir su integración en un sistema mayor y certificar su desempeño.

La educación basada en competencias se aplica en diversos niveles o acciones educativas tales como carreras de formación de grado y pos grado, cursos de capacitación, instrucción o adiestramiento.

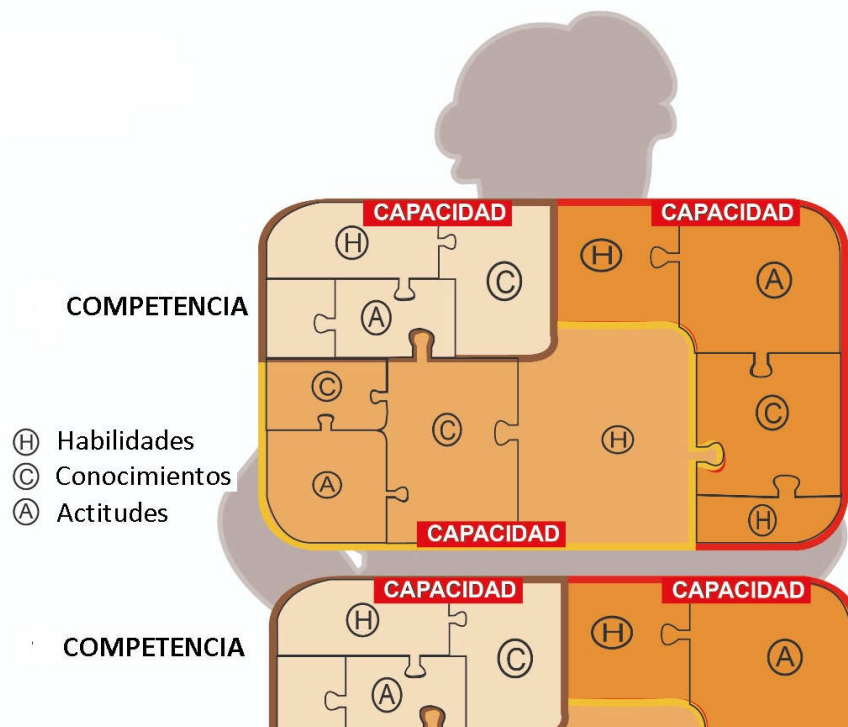


Figura Nro 2 – I: Competencias, saberes complejos que integran la persona.

1.008. La educación basada en competencias como modelo pedagógico-didáctico

El Ejército Argentino adopta la educación basada en competencias, para el desarrollo de sus acciones educativas. En tal sentido, para su adecuada implementación, deberán observarse los siguientes conceptos y criterios rectores en los distintos niveles y ámbitos de la Fuerza:

- Constituirá un enfoque educativo centrado en el aprendizaje, o sea aquel en el que los educandos son protagonistas de su proceso de capacitación.
- Se diagramarán las competencias que construyen el perfil, asociándoles los contenidos esenciales cuya apropiación por parte de los alumnos se considera necesaria para la adquisición de las competencias establecidas.
- Una precisa apreciación de situación educativa permitirá determinar las posibilidades reales de los educandos, estableciendo los niveles de aprendizaje de ingreso, en congruencia con las competencias a desarrollar y con los estándares profesionales a alcanzar.
- La integración de las áreas disciplinares en materias o módulos permitirá dar coherencia a la construcción de las competencias que materialicen el perfil, en especial desde el planeamiento educativo.
- Se propondrá una secuencia de acciones, que permitan activar los distintos saberes (correspondientes a las áreas de desempeño profesional) y la práctica asociada, para que los educandos puedan convertirlos en capacidades.
- La influencia formativa del educador, entendida como una intervención ajustada, propondrá una interacción entre el sujeto, el conocimiento y el entorno.
- En este sentido, se buscará siempre una metodología activa y cooperativa, mediante la integración entre la teoría y la práctica para alcanzar un nivel de eficacia requerido.
- La definición del nivel mínimo de eficacia en el desarrollo de las competencias se denominará estándar y permitirá orientar el ciclo educativo, desde el planeamiento hasta la evaluación y posterior certificación para el ejercicio profesional.

- i. Resultará fundamental la organización del escenario del desempeño profesional, para concretar la plena integración de los saberes. En tal sentido, la educación por competencias siempre deberá desarrollarse bajo las influencias del contexto o ambiente.
- j. La evaluación de competencias será una herramienta primordial para la certificación de los perfiles educativos y para la mejora de los procesos que se desarrollan, a través del ciclo educativo. En tal sentido, también se puede afirmar que no hay educación por competencias, sin evaluación por competencias.
- k. En la educación basada en competencias, la evaluación cobra nuevamente protagonismo, tanto para cumplir con sus finalidades específicas como para optimizar la retroalimentación y la toma de decisiones.
- l. La educación basada en competencias establecerá las bases para orientar las capacidades de auto-aprendizaje, fomentando la autonomía del profesional militar y sus habilidades metacognitivas.

1.009. Las características de la educación en el Ejército

a. Integral

La integralidad de la educación requiere que el profesional militar desarrolle en forma equilibrada y armónica todas las dimensiones de la persona. Este desarrollo será fundamental para obtener las competencias necesarias para el ejercicio profesional.

A tal efecto, deben integrarse las dimensiones de la persona (saber, saber hacer, saber ser y saber estar) con las áreas de desempeño profesional (conducción, educación, técnico-científico y administración y gobierno), también consideradas integralmente (Figuras 3 y 4-I).

1) Integralidad de las dimensiones de la persona

a) La dimensión cognitiva (saber):

Es aquella que permite al individuo una reflexión, comprensión y aprehensión de los conocimientos, procedimientos, actitudes, con la finalidad de lograr la mejor adaptación al entorno. Es la base para el desarrollo de los demás saberes.

b) La dimensión física (saber hacer):

Está referida a la puesta en hechos de la voluntad del individuo. Incluye la adaptación necesaria a las particularidades del ambiente profesional, que le permitirán desarrollar y potenciar las habilidades motrices, así como la resistencia y fortaleza física requerida para afrontar las exigencias de su rol, cargo o jerarquía.

c) La dimensión espiritual (saber ser):

El espíritu es la entidad abstracta e inmaterial de la persona a la que se le atribuye la capacidad de sentir y valorar. Allí se encontrará la esencia del profesional militar.

A través de los valores y de la motivación, el profesional militar dará sentido a los desafíos extremos que podrá enfrentar. De esta manera podrá sobreponerse a las exigencias rigurosas del ambiente, al peligro del enemigo y a las fricciones de la conducción, incluyendo la decisión volitiva y racional de arriesgar su integridad física en pos del cumplimiento de la misión asignada.

El ejercicio diario de la profesión también presupone someterse a un régimen disciplinario estricto, ya que el estado militar presupone la elevada obligación de velar las armas que la Nación deposita en los hombres y mujeres de la Fuerza.

Dentro de la dimensión espiritual se encuentran comprendidos la ética profesional (como guía de la conducta humana y resultado virtuoso del libre albedrío) y la vocación militar.

d) La dimensión social (saber estar):

Se refiere a la comprensión del entorno social y culturalmente cambiante que rodea al individuo, que le permite actuar con respeto por los demás desde las propias convicciones.

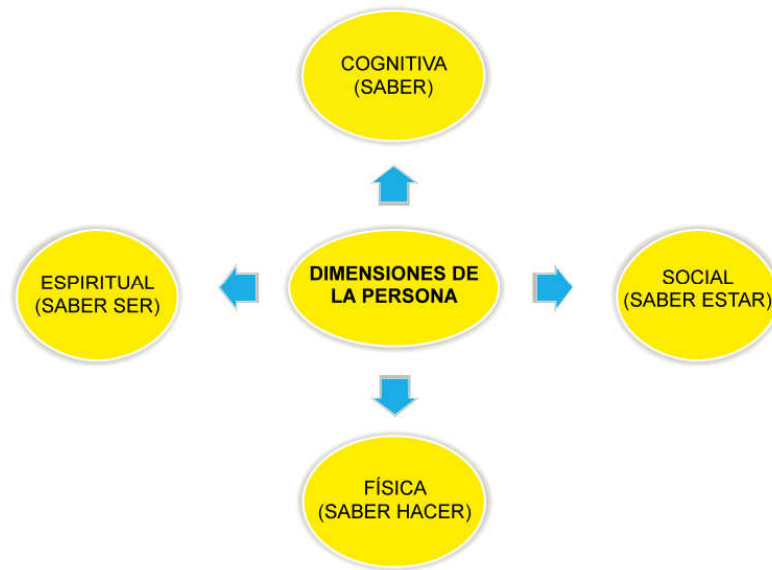


Figura Nro 3 – I: Dimensiones de la persona.

Asimismo, esta dimensión le permitirá desarrollar una comunicación eficaz a través de la representación de todos los modos del lenguaje (verbal, escrito, gráfico, gestual y actitudinal).

Desarrolla las competencias de la persona para vivir “entre” y “con” otros, de manera de adaptarse en forma permanente y a la vez conservar la capacidad para modificar el escenario de actuación profesional y socio cultural en el que está inmerso.

2) Integralidad de las áreas de desempeño profesional

Las áreas del desarrollo profesional se definen como los campos en que pueden dividirse y manifestarse los saberes del ejercicio de la profesión militar en relación con su naturaleza.

De igual modo que las dimensiones de la persona, no deben ser educadas por separado, las áreas de desempeño hacen a la integralidad de la educación del Ejército

Cualquier actividad que un integrante realice dentro de la Institución puede ser encuadrada dentro de alguna de las siguientes áreas:

a) Conducción

Implica la aplicación del comando y el ejercicio del mando para la solución de un problema militar. Comprende el manejo de la metodología para la toma de decisiones, aplicación de procedimientos y ejecución de acciones para guiar y dirigir una organización en la obtención de sus objetivos.

b) Educación

Área basada en el proceso de enseñanza-aprendizaje aplicado para el desarrollo de las capacidades de los integrantes de la Institución a fin de alcanzar los perfiles y competencias necesarias para el desempeño profesional.

c) Administración y gobierno

Área relacionada con el manejo de recursos materiales y humanos para obtener de ellos el máximo rendimiento, en el marco de las leyes, normas y reglamentos militares que regulan su empleo. Comprende las acciones de planeamiento, organización, dirección y coordinación de todas las actividades, tanto en guarnición como en campaña.

d) Técnico-científico



Figura Nro 4 – I: Áreas del desarrollo profesional.

Área de desarrollo de las competencias técnicas y científicas y de las capacidades profesionales relacionadas que articulan saberes diversos y específicos en lo procedimental militar y en el campo tecnológico.

Abarca diversos aspectos relacionados con el conocimiento, el acceso y el uso de conocimientos, teorías, técnicas y procedimientos. Conlleva la habilidad y destreza para aplicarlos en circunstancias diversas relacionados con lo técnico-militar (combate, tiro, técnica del arma, especialidad y servicios, etc.) y con lo científico (sanidad, informática, finanzas, derecho, pedagogía, etc.).

b. Gradual

La gradualidad como característica resalta la faceta de la educación como proceso que respeta una secuencia lógica y evolutiva que se va construyendo dentro de un sistema continuo, organizado y con exigencias progresivas.

Esta construcción transita desde las competencias como parte, hasta el perfil como un todo, vinculando la experiencia como suma de prácticas que tiende a la eficiencia en el desarrollo profesional.

c. Permanente

La educación militar es continua, en razón de que abarca en forma articulada todo el desarrollo profesional de la persona en las diferentes etapas de su servicio activo.

Se inicia con la incorporación, prosigue con una titulación o certificación inicial, que con el tiempo se completa y perfecciona para permitir obtener nuevas competencias y habilitaciones profesionales, de acuerdo con el plan de carrera y los perfiles establecidos para cada grado y función.

1.010. Exigencias educativas derivadas de la misión del Ejército

El cumplimiento de la misión del Ejército requerirá, desde el punto de vista de la educación, lo siguiente:

- Una constante educación en valores, como condición básica para alcanzar la fortaleza espiritual necesaria, para convertir a todo profesional militar en un combatiente con elevado espíritu de sacrificio y voluntad de vencer, ejemplo de conducta al servicio de la Nación.
- Constituirse como organización inteligente, de educadores y educandos, que aprende de sí misma y de factores externos, que evoluciona y tiende a la superación permanente en busca de la excelencia.
- El adiestramiento permanente de fracciones, elementos y grandes unidades, los que constituyen la razón de ser del Ejército Argentino.

- d. Un adecuado equilibrio y complementación entre la academia y el adiestramiento, la tecnología y el equipamiento, la organización y la doctrina, como condiciones indispensables para la preparación para la guerra.
- e. Un sistema de evaluación institucional, de procesos educativos y habilitaciones, relacionado con la obtención de las competencias ajustadas a los perfiles definidos.
- f. Durante la paz, orientar la educación hacia la preparación para la guerra, lo cual impondrá:
 - 1) Obtener la máxima capacitación individual, que se constituirá en la base de la eficiencia de los conjuntos.
 - 2) Determinar las tareas esenciales para el cumplimiento de las misiones operativas que orientan los procesos de adiestramiento.
- g. Durante la movilización y el desarrollo de las operaciones:
 - 1) Reducir las exigencias de educación a lo esencial, como consecuencia de la perentoriedad para el alistamiento de las reservas.
 - 2) Incorporar nuevos procedimientos y prácticas como consecuencia de la experiencia directa de la zona de combate.

SECCIÓN II

EL SISTEMA EDUCATIVO DEL EJÉRCITO

1.011. Concepto

El Sistema Educativo en el Ejército (SEE) es el conjunto de componentes que se interrelacionan a través de una estructura con distintos niveles de responsabilidad que desarrolla la totalidad del ciclo educativo a través de las distintas acciones educativas contribuyentes al cumplimiento de la misión de la Fuerza.

1.012. Misión

Planificar, programar, gestionar, desarrollar y evaluar las acciones educativas, en el corto, mediano y largo plazo con el propósito de contribuir a la transformación de los individuos y la eficacia de los conjuntos, en el marco de las políticas educativas de la Fuerza.

1.013. Caracterización del SEE

El SEE posee las siguientes características:

- a. Constituye un sistema educativo particular, inserto en un todo dentro del Sistema Educativo de la Defensa, bajo los lineamientos de la política de la Defensa Nacional con partes componentes que son reconocidas y acreditadas ante el Sistema Educativo Nacional (SEN).
- b. Incide sobre todos los individuos y organizaciones de la Fuerza, con prioridad sobre la Fuerza Operativa, para nutrirla de profesionales militares de calidad y de organizaciones táctica y técnicamente eficientes, en condiciones de cumplir con la misión principal del Ejército Argentino.
- c. Adopta una estructura particular y desarrolla procesos, que evolucionan para responder a las exigencias cambiantes del entorno y a las demandas de la Fuerza.
- d. Desarrolla un ciclo de mejora continua de la gestión educativa integral como un sistema inteligente con capacidad de autoaprendizaje.
- e. Requiere una permanente adaptación de sus procedimientos ya que, dentro de su propia comunidad, conviven exigencias de alto rigor físico con otras de complejos procesos intelectuales, prácticas mecánicas con investigación científica, capacitación individual con entrenamiento de conjuntos.
- f. La naturaleza de la organización a la que sirve, exige de la verticalidad de sus comunicaciones a través de su "cadena de comando" así como de "unidad de comando" en la toma de decisiones. No obstante lo expresado, se nutre de múltiples vertientes técnicas para mejorar sus procesos educativos.

- g. Se sustenta en un cuerpo doctrinario común que regula la expectativa de desempeño de los integrantes y organizaciones de la Fuerza.
- h. Su gestión ofrece dos modalidades, presencial y a distancia, acorde al despliegue de sus integrantes en todo el territorio nacional, considerando también la opción semipresencial o mixta que combina etapa de las modalidades expresadas.
- i. Sus procesos educativos se desarrollan mediante acciones educativas, involucrando distintas etapas.
- j. Requiere del aprendizaje autónomo a sus integrantes, como mecanismo para complementar los esfuerzos de los procesos educativos que desarrolla.

1.014. Relación del SEE con otros componentes del Ejército Argentino

- a. Todo ciudadano que se incorpora al Ejército Argentino, como alumno, soldado, aspirante o cadete, es formado y capacitado por el SEE para que se transforme en un elemento útil y pueda prestar servicio en las distintas organizaciones de la Institución conforme al perfil de egreso esperado.
- b. Los integrantes del cuadro permanente de la Fuerza son perfeccionados en el SEE, conforme lo establece el plan de carrera, para desempeñar nuevos roles y funciones.
- c. El SEE contribuye, junto con los otros sistemas de la Fuerza (Logístico, C³I, etc.), al cumplimiento de la misión de la Fuerza Operativa, razón del ser del Ejército. En tal sentido, desarrolla procesos educativos dentro de su estructura y además se proyecta sobre otras organizaciones (Figura 5-I).



Figura Nro 5 – I: El SEE y su relación con otros componentes del Ejército Argentino.

1.015. La relación e inserción del SEE en el SEN

La educación en el Ejército, como se ha expresado, se integra plenamente en todos los estamentos que así lo permitan al Sistema de Educación Nacional (SEN). En tal sentido:

- a. Reconoce como marco normativo a la Ley Nro 26206, Ley de Educación Nacional (LEN); la Ley Nro 24521, Ley de Educación Superior (LES); la Ley Nro 26058, Ley de Educación Técnico-Profesional y la Ley Nro 27015, Ley de Universidad de la Defensa, y demás circulares, disposiciones, resoluciones dictadas por los organismos competentes dentro del ámbito del Ministerio de Educación de la Nación, teniendo en cuenta que la educación en el Ejército no podrá desarrollarse fuera del plexo normativo vigente.
- b. El SEN nutrirá al SEE de ciudadanos formados de acuerdo con los principios generales de la educación nacional.

- c. El SEE posibilitará a sus integrantes completar, continuar o ampliar sus estudios en otras instituciones.
- d. El SEE mantiene la autonomía para llevar adelante sus procesos educativos a la vez que su funcionamiento recibe la validación correspondiente. Consecuentemente:
 - 1) Los procesos inherentes a la educación operacional, por su naturaleza técnico profesional militar, desarrollan las acciones educativas que le son propias conforme a la doctrina del EA (reglamentos, manuales y documentos operativos (planes, directivas y órdenes)), para el cumplimiento de su finalidad específica.
 - 2) Los procesos inherentes a la educación académica se insertarán en el SEN para materializar los objetivos y políticas educativas de la Fuerza de manera tal de obtener la acreditación (diplomas, certificados y títulos) que a cada nivel corresponda.
- e. Asimismo, el SEE asume responsabilidades para alcanzar la inserción en los términos de la ley, consecuentemente:
 - 1) Los institutos del SEE que desarrollen carreras de pregrado, grado y posgrado cuyos planes hayan sido aprobados por el Ministerio de Educación de la Nación y acreditados (si correspondiera) por la CONEAU estarán sujetos, como institutos de nivel universitario, a lo que establece la Ley de Educación Superior, la Ley Nro 27015, Ley de Universidad de la Defensa y su estatuto y al sostenimiento de los estándares establecidos para cada carrera de grado (LES Art 43) y posgrado en caso de requerir su acreditación ante la CONEAU.
 - 2) Los institutos educativos del SEE que desarrollen cursos / enseñanza de educación preuniversitaria (educación inicial, educación primaria, educación secundaria y/o educación técnico-profesional), ya sea como única misión (ISMDDC) o como parte de la formación integral que proporcionan (LLMM) deberán ajustarse en lo académico a lo que establece la LEN.

SECCIÓN III

ORGANIZACIÓN DEL SISTEMA EDUCATIVO DEL EJÉRCITO

1.016. Componentes del sistema

El SEE está compuesto por una estructura, recursos, procesos y doctrina.

1.017. Estructura

Este componente proporciona la organización funcional necesaria para materializar los distintos niveles del SEE y el desarrollo de los procesos educativos contribuyentes al cumplimiento de su misión.

Todos los niveles de responsabilidad deben asegurar la organización funcional necesaria para cumplir con el ciclo educativo y la gestión de todos los procesos.

La organización podrá evolucionar con el tiempo y sufrir modificaciones con la finalidad de dar respuesta a nuevos desafíos y necesidades de la Fuerza (Figura 6-1). Sin embargo, en toda circunstancia su estructura deberá:

- a. Materializar agilidad en las comunicaciones de su cadena de comando y flexibilidad para facilitar la retroalimentación y toma de decisiones (ver ciclo de gestión Sec. IV siguiente).
- b. Asegurar la apertura de la comunidad educativa, sin perder unidad de comando.
- c. Evitar instancias intermedias que dupliquen funciones.
- d. Asegurar la calidad de los procesos educativos.

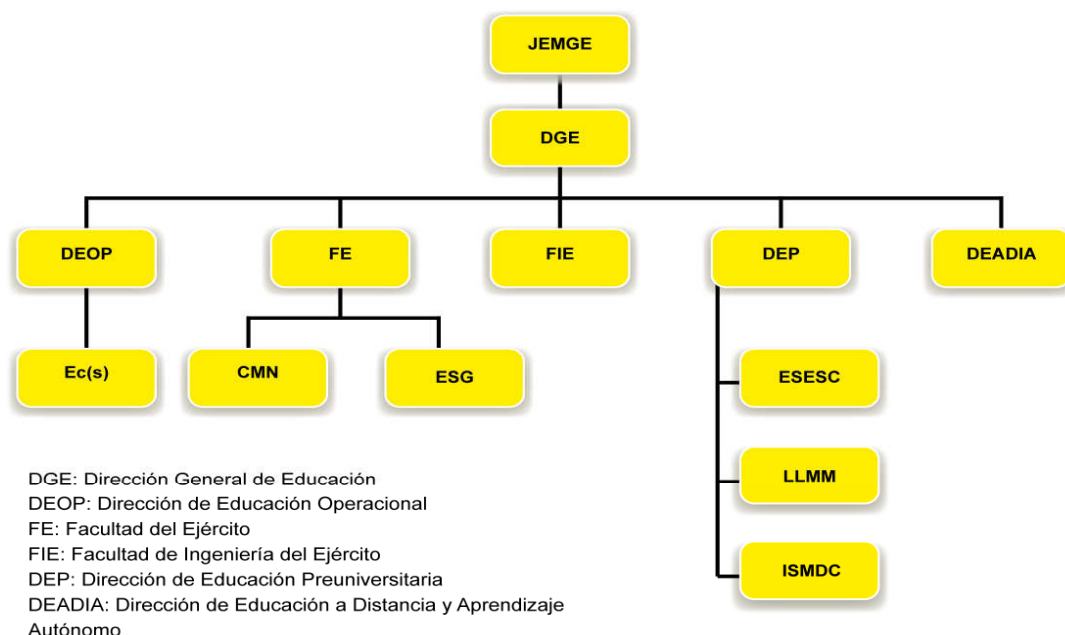


Figura Nro 6 – I: Principales organismos del SEE.

- (1) Actualmente la ESESC forma parte de la FE según lo resuelto por el Consejo de Dirección de la UNDEF (27 Dic 2016), en razón que las tecnicaturas de parte de sus planes de estudio, integran la educación superior. Por lo expresado, su orgánica actual, integrando la DEP, podrá evolucionar.
- (2) El CMN y la ESG tienen la vinculación académica que se indica en el gráfico, pero dependen orgánicamente de la DGE, al igual que la FE. La FE tiene tres sedes educativas: ESG, CMN y ESESC.

1.018. Recursos

- a. Humanos: comprenden a la totalidad del personal de la Fuerza que tiene responsabilidad educativa, en sus roles como educando o educador.

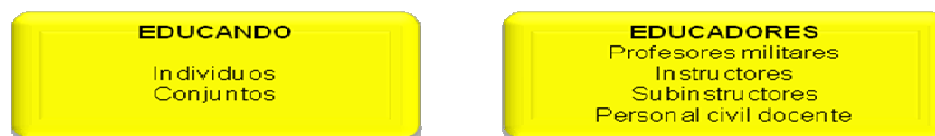


Figura Nro 7 – I: Educandos y educadores en el Ejército Argentino.

- b. Materiales: incluyen las infraestructuras, el equipamiento y la tecnología necesarios para el desarrollo de los procesos educativos.
- c. Financieros: consisten en las asignaciones presupuestarias necesarias para desarrollar la totalidad de las acciones educativas a través de las cuales el SEE cumple con su misión.

Los recursos financieros otorgan la factibilidad para cumplir con las exigencias educativas. En tal sentido, los planificadores educativos de todos los niveles evitarán proyectar acciones que estén fuera del alcance de los recursos, ya que con ello sólo provocarán desgastes innecesarios e incertidumbres que atentarán contra el normal desenvolvimiento de la comunidad educativa.

Los aspectos referidos a Recursos para educación serán desarrollados en el Cap VI.

1.019. Procesos educativos

El SEE desarrolla permanentemente procesos educativos para cumplir con los propósitos establecido en la finalidad educativa: contribuir a la transformación de los individuos y la eficacia de los conjuntos.

Para concretar estos procesos, el SEE ha definido acciones educativas a fin de alcanzar finalidades específicas. Estas acciones, que se desarrollarán en el Cap. III siguiente, son:

- Educación obligatoria.
- Carreras.
- Cursos.
- Instrucción.
- Adiestramiento.
- Aprendizaje autónomo.

Referido a los procesos del SEE, podemos distinguirlos de la siguiente manera:

- a. Según su ámbito de supervisión: son los que corresponden a la educación operacional y educación académica (Figura 8-I). Ambos se desarrollan simultánea, concurrente y complementariamente ya que sirven a un mismo fin. No podrán ni deberán entenderse el uno sin el otro.

1) Procesos de la educación operacional

Tienen como finalidad esencial la instrucción individual de los soldados y de los cuadros y el adiestramiento de los conjuntos, para que los distintos elementos orgánicos de cada nivel estén en condiciones de cumplir eficientemente su misión operacional.

Se ejecutan, básicamente, por medio de las acciones educativas de cursos (sólo para cuadros), instrucción (cuadros y tropa) y adiestramiento operacional (conjuntos). La supervisión de estos procesos corresponde enteramente al SEE.

2) Procesos de la educación académica

Tienen como finalidad esencial la formación y el perfeccionamiento de los cuadros en forma individual, para que se preparen eficientemente en el desarrollo de los roles que en el futuro deberán desempeñar en la Fuerza Operativa. Se ejecuta a través de las acciones educativas carreras y educación obligatoria (inicial, primaria y secundaria) y eventualmente, cursos (aquellos que integran carreras).

En principio, educación académica es aquella parte del SEE que se integra para cumplir con su finalidad al SEN y por lo tanto, ajusta sus procedimientos y la supervisión a dicho ámbito.

El aprendizaje autónomo será una acción educativa común a ambos procesos y complementaria a toda acción educativa.

De lo expresado en los párrafos 1) y 2) precedentes surge que, sirviendo a un mismo fin, la convergencia académico-operacional en un único proyecto educativo, es el estado deseado de todos los procesos educativos que se desarrollan en el SEE. Ver Figura 8-I siguiente.

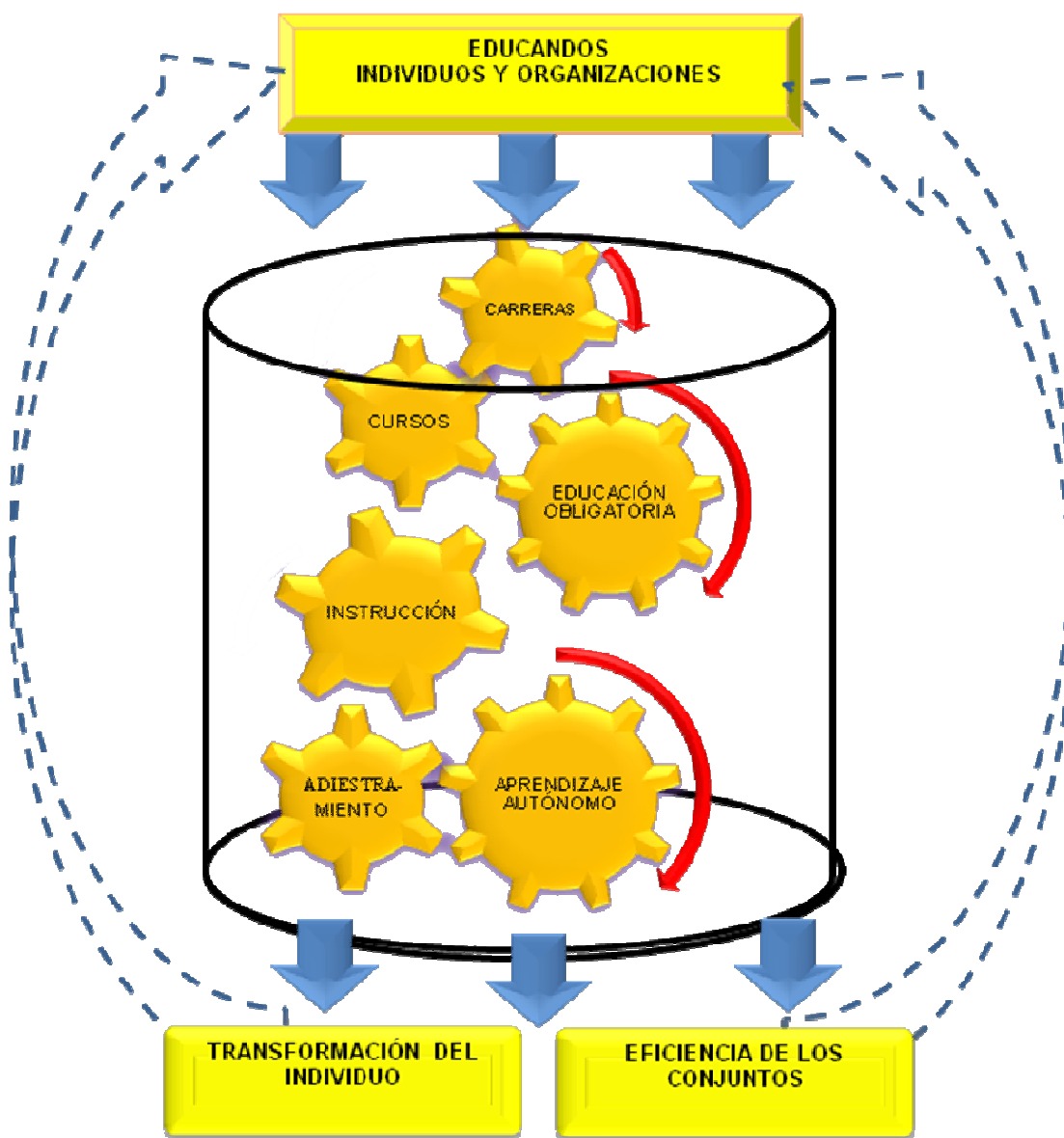


Figura Nro 8 – I: Procesos educativos según su ámbito de supervisión y acciones educativas.

b. Según su oportunidad, se constituyen las siguientes etapas educativas:

1) Etapa de formación

Comprende los procesos educativos desde la incorporación en el Ejército como cadete, aspirante y oficial y suboficial "en comisión" (EC), hasta que el personal militar egresa u obtiene el grado inicial de la jerarquía en el cuerpo, escalafón o especialidad correspondiente.

2) Etapa de perfeccionamiento:

Comprende los procesos educativos desde la obtención del grado inicial como Oficial y Suboficial hasta el retiro del servicio o baja de las filas del Ejército. También se incluyen dentro de esta etapa al personal civil y docente de la Fuerza.

Se distinguen dos tipos de perfeccionamiento:

a) Obligatorio: es condición para la promoción o asignación de un puesto o función.

- b) Voluntario: no es excluyente para la asignación de puestos o permanencia dentro de la Institución, pero puede ser condicionante para la asignación de puestos a futuro.

El personal de soldados voluntarios se capacita en ciclos de instrucción de acuerdo a su plan de carrera particular.

1.020. Doctrina

Este componente contiene y proporciona:

- Las bases legales que dan sustento al SEE: Constitución Nacional, leyes, resoluciones, directivas y disposiciones del Ministerio de Defensa, Ministerio de Educación, etc.
- La doctrina de conducción conjunta y específica para todos los niveles, campos de la conducción, armas, especialidades, tropas técnicas y servicios, y la doctrina educativa del Ejército a la que se ajustará la educación militar de los cuadros y conjuntos.
- La doctrina educativa del Ejército contenida en este reglamento servirá de base para los restantes reglamentos de educación que regulan las acciones educativas, como también para el establecimiento de los criterios de la pedagogía y didáctica en el ámbito militar (Figura 9 – 1).

Otros aspectos referidos a la Doctrina, serán también tratados en los Art 1.030 y 5.012 de los Cap I y V, respectivamente.

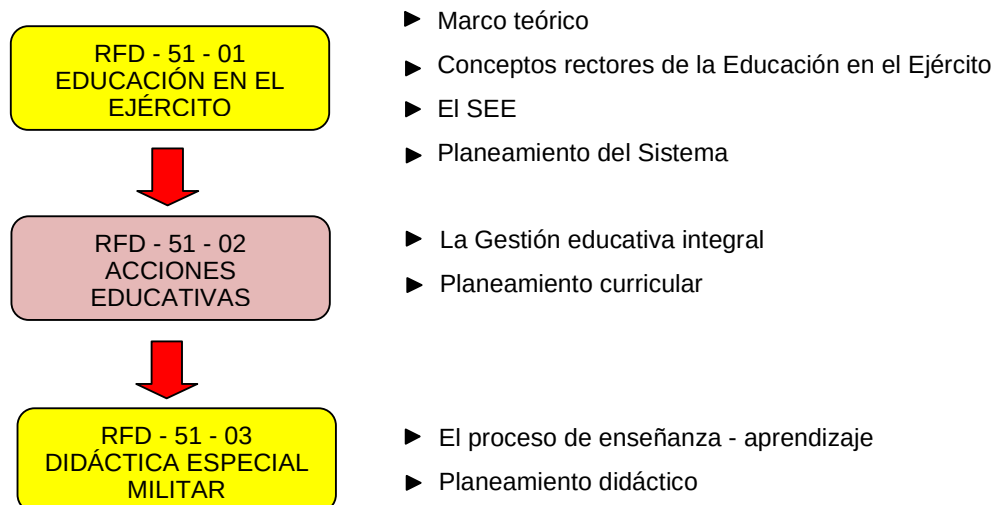


Figura Nro 9 – I: Doctrina educativa.

1.021. Funcionamiento del SEE

La Dirección General de Educación (DGE), como responsable del SEE, asegura la articulación y coordinación del sistema para permitir el desarrollo profesional de sus integrantes. Asimismo, ejerce la supervisión y control, para retroalimentar el sistema a fin de corregir desvíos y ajustar su funcionamiento.

A través de la Universidad de la Defensa Nacional (UNDEF), Facultad del Ejército (FE) y Facultad de Ingeniería del Ejército (FIE), el SEE mantiene una relación funcional con el sistema universitario nacional. La FE es responsable de la educación superior en ciencias sociales, mientras que la FIE hace lo propio con las disciplinas técnico-científicas.

Asimismo, la FE constituye la referencia en el ámbito académico de la Fuerza y por ello proporciona los lineamientos que articulan todos los procesos de educación académica, pertenezcan o no a su organización.

La Dirección de Educación Preuniversitaria (DEP) es la responsable de conducir los institutos dependientes donde se imparte educación enmarcada en 3 niveles: inicial, primaria y secundaria en concordancia con lo prescripto por el Sistema Educativo Nacional.

Le corresponde a la Dirección de Educación Operacional (DEOP), la conducción de todos los institutos de perfeccionamiento que imparten la totalidad de cursos regulares y complementarios del país, con excepción de aquellos cursos que responden a fines específicos y que a tal efecto revistarán bajo control funcional de esta Dirección.

Asimismo, la DEOP, en razón de la naturaleza de su misión, proporciona los lineamientos para la instrucción individual y el adiestramiento de los conjuntos para todas las organizaciones del Ejército Argentino.

El sistema está sujeto a tres ámbitos de control, uno interno del propio sistema (DGE, DEOP, FE, FIE y CAAE), otro externo al sistema (Inspección General del Ejército (IGE)) y otro externo institucional (Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU) y la UNDEF), Ministerio de Defensa y Ministerio de Educación de la Nación.

1.022. Niveles de responsabilidad dentro del SEE

El SEE se organizará en distintos niveles de responsabilidad para desarrollar la gestión del ciclo educativo (planeamiento, ejecución y evaluación) de manera armónica, coherente y coordinada, conforme se establece seguidamente:

a. Nivel I – Estratégico

Lo constituye el JEMGE como máxima autoridad responsable de la educación en el Ejército, asesorado por: SUBJEMGE, DGE, Dir Grl Org Doctr, Dir Grl Pers Bien, Dir Grl Plan, Prog y Presusp, IGE, y otros organismos que eventualmente intervengan. Sus funciones principales son las de entender en:

- 1) La determinación de los objetivos y políticas educativas.
- 2) La elaboración del Proyecto Educativo Institucional del Ejército (PEIE) donde se establecen las bases para el planeamiento de mediano plazo (escenarios, visión, estrategias educativas, etc).
- 3) La aprobación del Plan General de Educación del Ejército (PGEE) y su actualización.
- 4) La coordinación y articulación del subplan de administración de personal (Dir Grl Pers) con el subplan de capacitación de los cuadros (DGE) de los planes de carrera.
- 5) La dirección del sistema a través del establecimiento de las prioridades educativas.
- 6) El planeamiento, programación y coordinación de los cursos en el exterior y la elaboración y difusión del programa anual correspondiente
- 7) La asignación de los recursos humanos, materiales y financieros al SEE.
- 8) La supervisión general del funcionamiento del SEE en forma directa (mediante sus propias visitas e inspecciones) e indirecta (por medio de la Inspección General del Ejército).

b. Nivel II – Dirección

Está representado esencialmente por la Dirección General de Educación (DGE). Sus funciones principales son las de entender en:

- 1) El asesoramiento al JEMGE en materia educativa.
- 2) La elaboración del Plan General de Educación del Ejército (PGEE) y de sus correspondientes actualizaciones.
- 3) El desarrollo del ciclo de la educación en el Ejército de su nivel, incluyendo:
 - a) El planeamiento de sistema y curricular (éste último sólo en los aspectos que corresponda), a través de una apreciación de situación educativa que es permanente.
 - b) La ejecución de las acciones educativas, a través de las direcciones dependientes.
 - c) La evaluación del sistema, que comprende la retroalimentación que es permanente y contribuyente a la toma de decisiones. Además, incluye la evaluación externa al nivel III.

- 4) La elaboración del Subplan de Capacitación. Este documento es elaborado por la DGE, interviniendo coordinadamente con el Subplan de Personal elaborado por la Dir Grl Pers. Ambos subplanes son componentes del Plan de Carrera elaborado por la Dir Grl Planto.
- 5) La conducción integral de todas las acciones educativas que se desarrollan en la Fuerza.
- 6) La conducción integral de la formación y perfeccionamiento de los cuadros del Ejército desarrollada por sus direcciones e institutos educativos dependientes.
- 7) La elaboración de la doctrina educativa de mayor nivel.
- 8) La promoción permanente de la modalidad educación a distancia, a través del Sistema de Educación a Distancia del Ejército Argentino (SEADEA), aprovechando todas las capacidades tecnológicas disponibles.
- 9) El desarrollo de instrumentos que contribuyan al aprendizaje autónomo de la Fuerza como medio para consolidar el desarrollo profesional de sus integrantes.
- 10) La elaboración y difusión del Programa Anual de Carreras y Cursos en el país.
- 11) La aprobación de los perfiles definidos por competencias de todos los subplanes de capacitación.
- 12) El establecimiento y mantenimiento de relaciones, por delegación del JEMGE, con los siguientes organismos:
 - a) Los sistemas educativos de las otras FFAA, EMCO e instituciones educativas civiles y/o militares, nacionales y/o extranjeras.
 - b) El Ministerio de Educación de la Nación, el Secretaría de Ciencia y Tecnología e Innovación Productiva y otras organizaciones autárquicas de nivel nacional:
 - Consejo Interuniversitario Nacional (CIN).
 - Consejo de Universidades (CU).
 - Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU).
 - Consejo Regional para la Planificación de la Educación Superior (CEPRES).
 - Otros organismos sujetos al ordenamiento legal vigente (Ley de Educación Superior, convenios complementarios; Ley de Educación Técnico-Profesional, Estatuto de la UNDEF).
 - c) La UNDEF no forma parte de la orgánica del Ejército pero se integra en un mismo sistema educativo. La FE y la FIE dependen de la UNDEF. La UNDEF es el Rectorado y la DGE el Vicerrectorado.
- 13) La programación, presupuestación y ejecución de la parte que le corresponde del Programa 17 (Formación y Capacitación), del Presupuesto de la Fuerza.
- 14) Intervenir en la elaboración del PEIE.

c. Nivel III – Conducción

Está constituido por las siguientes organizaciones:

- Dirección de Educación Operacional (DEOP).
- Facultad del Ejército (FE).
- Facultad de Ingeniería del Ejército (FIE).
- Dirección de Educación Pre universitaria (DEP).
- Dirección de Educación a Distancia (DEADIA).

- Comando de Adiestramiento y Alistamiento del Ejército (CAAE).

Los mencionados elementos desarrollarán el ciclo de gestión educativa de su nivel, incluyendo:

- El planeamiento de sistema y curricular, a partir de una apreciación de situación educativa y de sus informes de autoevaluación.
- La ejecución de los procesos educativos en forma integral, las tareas de sostenimiento a la educación y la dirección / supervisión de las acciones educativas que desarrollan las unidades educativas dependientes.
- La evaluación del sistema de su nivel y la retroalimentación.

Estas direcciones tendrán las siguientes responsabilidades:

- 1) El asesoramiento educativo a la DGE en sus respectivas áreas.
- 2) La participación en la elaboración e inclusión en el Plan General de Educación del Ejército de los subplanes correspondientes a su área.
- 3) La planificación, aprobación, validación y acreditación (en el órgano nacional que corresponda), la programación, gestión y evaluación de las carreras de los institutos o sedes educativas dependientes o bajo control funcional.
- 4) La planificación, aprobación, programación y evaluación de los cursos que desarrollen los institutos o sedes educativas dependientes o bajo control funcional.
- 5) La elaboración del Proyecto Educativo Institucional (PEI), en los casos que corresponda.
- 6) La aprobación del PEI, en los casos que corresponda, del Proyecto Curricular del Instituto (PCI) y del Programa Anual de Actividades (PAA) de sus institutos dependientes.
- 7) La evaluación de diagnóstico, formativa y sumativa, así como autoevaluación de su nivel.
- 8) La evaluación externa al nivel IV.
- 9) La orientación sobre el perfeccionamiento docente, la orientación psicopedagógica, la investigación y la extensión en su ámbito de competencia.
- 10) La implementación de la educación basada en competencias a través de las prácticas pedagógicas y didácticas, incluyendo el diseño y empleo de las tablas de educación operacional y diagramas de competencias, en los ámbitos que en cada caso correspondan.
- 11) Particularmente para la FE: la articulación de todos los procesos vinculados a la educación académica, contribuyentes a la misión del SEE, en su calidad de referente institucional y vanguardia de evolución educativa, aprovechando la capacidad de planeamiento de su organización, en su condición de núcleo de pensamiento, modernidad y tecnología.
- 12) Particularmente para la DEOP: la articulación de todos los procesos vinculados a la educación operacional, contribuyentes a la misión del SEE, en su calidad de referente de doctrina y vanguardia táctica-técnica, aprovechando la capacidad de planeamiento de su organización, en su condición de núcleo de pensamiento, modernidad y tecnología.
- 13) El CAAE, sin ser elemento constitutivo de la DGE, tiene responsabilidad de conducción educativa en razón del nivel de la conducción que representa para la Fuerza y porque de este comando emanan directivas que regulan el adiestramiento. En todo lo concerniente a la educación operacional, se desarrolla un planeamiento integrado entre el CAAE y la DEOP.
- 14) Particularmente para la DEADIA: determinar y proponer a la DGE las pautas para el desarrollo de la educación a distancia y para el aprendizaje autónomo en todo el ámbito de la Fuerza.

d. Nivel IV – Ejecución

En este nivel están todos los elementos educativos, entendidos como los institutos militares, las GGUU y los elementos/organizaciones de la Fuerza Operativa, es decir todas aquellas organizaciones que tienen la estructura y los medios para desarrollar acciones educativas. Complementariamente, también se con-

sideran a los restantes elementos/organismos del resto de la Fuerza de Sostenimiento.

Los elementos educativos, con las particularidades propias de su misión y organización, desarrollan el ciclo de educación de su nivel, incluyendo:

- El planeamiento de sistema, curricular y de proceso enseñanza – aprendizaje.
- La ejecución de las acciones educativas en forma integral y el desarrollo de los procesos enseñanza aprendizaje.
- La evaluación del sistema de su nivel, del proceso enseñanza aprendizaje y la correspondiente retroalimentación prevista para cada caso.

1) Funciones de los Institutos educativos:

- a) La elaboración del PEI (cuando se ordene), Proyecto Curricular del Instituto (PCI) y el Programa de Educación de la Unidad (PEU) o Programa Anual de Actividades (PAA), según corresponda y su elevación para aprobación al elemento de nivel III correspondiente.
- b) La programación, gestión, ejecución y evaluación de las carreras de acuerdo a los estándares impuestos por las normativas nacionales (Ministerio de Educación, CONEAU, etc.).
- c) La programación, gestión, ejecución y evaluación de los cursos de acuerdo a las exigencias impuestas por la Institución.
- d) La programación, gestión, ejecución y evaluación de la educación operacional y el aprendizaje autónomo que desarrolle el personal militar orgánico del Instituto.
- e) El desarrollo de proyectos de investigación de interés para la Fuerza.
- f) La programación, gestión, ejecución y evaluación de las actividades de perfeccionamiento docente y orientación psicopedagógica.

2) Funciones de los elementos / organizaciones de la Fuerza Operativa:

- a) La programación, gestión, ejecución y evaluación de la educación operacional.
- b) La programación, gestión, ejecución y evaluación del adiestramiento operacional.
- c) La elaboración y elevación para su aprobación al nivel superior del Programa de Educación Particular (PEP) - (GGUU) - y del PEU (unidades / subunidades independientes).

3) Funciones de los elementos / organismos de la Fuerza de Sostenimiento:

- a) La programación, gestión, ejecución y evaluación de la educación operacional, en aquellas funciones educativas que, sin perjuicio de su misión principal, están destinadas a:
 - (1) Conservar la capacidad mínima como combatiente individual.
 - (2) Conservar el adiestramiento operacional que corresponda a sus funciones y aquellas derivadas de la seguridad en la jurisdicción militar.
- b) La elaboración y elevación para su aprobación al nivel superior del Programa de Educación del elemento / organismo.

SECCIÓN IV

CICLO EDUCATIVO

1.023. Conceptos básicos

El SEE para alcanzar su finalidad, sus objetivos y metas gestiona la educación a través de un ciclo continuo que comprende las siguientes fases:

- a. Planeamiento, incluye la apreciación de situación educativa.
- b. Ejecución
- c. Evaluación, incluye la retroalimentación.

Todos los niveles de responsabilidad educativa y todos los organismos, institutos y elementos, de acuerdo con sus características particulares, desarrollan el ciclo de gestión educativa (Figura 10 – I).

1.024. Planeamiento

Es la previsión racional, sistemática y permanente de las acciones que se van a desarrollar en todos los niveles del SEE para optimizar la utilización de los recursos disponibles, a fin de alcanzar los objetivos y metas establecidas.

Parte de una apreciación de situación educativa, en la cual se establece el diagnóstico de sistema que servirá de base para arribar a conclusiones y proposiciones que permitirán delinear los elementos preliminares del diseño educativo.

Esta fase se encuentra desarrollada en el capítulo II.

1.025. Ejecución

La ejecución en el SEE se desarrollará a través de la gestión integral y el apoyo a las acciones educativas que materializan el planeamiento y permiten alcanzar las competencias en todos los niveles educativos del sistema. Su relación con los procesos educativos se encuentra graficada en la figura Nro 5-I.

Las acciones educativas serán:

- a. Instrucción.
- b. Adiestramiento operacional.
- c. Cursos.
- d. Carreras (de grado y postgrado).
- e. Educación obligatoria (Nivel Inicial, Primario y Secundario según la Ley de Educación Nacional).
- f. Aprendizaje autónomo.

Esta fase y sus acciones educativas están desarrolladas en detalle en el capítulo III.

1.026. Evaluación

Fase del ciclo de gestión educativa, que permite obtener información, de manera sistemática e integral, para juzgarla de acuerdo con determinados criterios fijados con antelación con la finalidad de elaborar juicios de valor y orientar la toma de decisiones. Incluye la retroalimentación.

Esta fase se encuentra desarrollada en detalle en el capítulo IV.

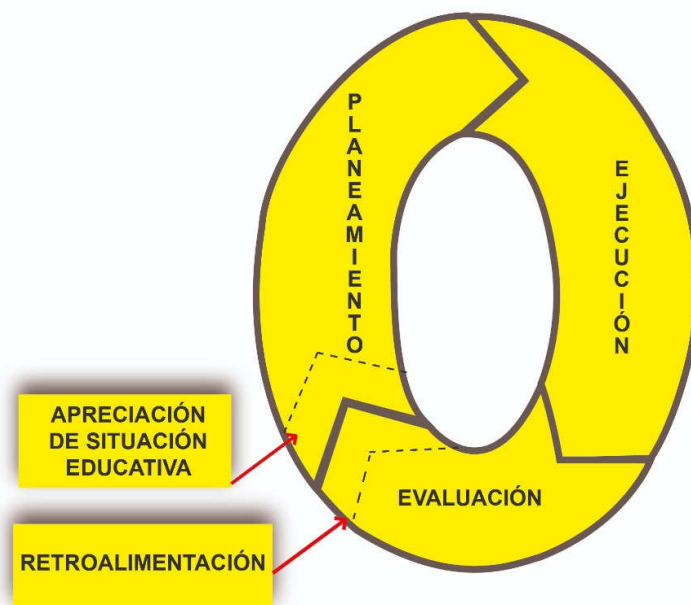


Figura Nro 10 – I: Ciclo educativo o ciclo de la gestión educativa.

1.027. Gestión educativa: concepto y antecedentes

El término gestión implica la acción y efecto de gestionar; acción y efecto de administrar. Complementando el concepto anterior, el profesional militar siempre ha abordado a la conducción militar, como un asunto mucho más complejo, que se desarrolla en el ámbito más riesgoso de todos: la guerra.

Sin embargo, en los últimos años a instancias del auge de normativas relacionadas con la función pública, se ha incorporado el término a la Fuerza asociado a la “gestión de los recursos” y al “control de gestión”.

Desde el ámbito de la educación, los nuevos modelos pedagógicos han modificado la educación tradicional centrada en el educador. A su vez, las organizaciones educativas han buscado evolucionar de un modelo de administración a un modelo de gestión, para lograr mayor integración entre la planificación y la ejecución, como dos etapas en permanente recurrencia.

De esta manera, en los ámbitos educativos, el concepto de “gestión” es más utilizado que conducción o administración y “proyecto” más empleado que plan.

La gestión educativa asume un diseño preliminar de proyecto que se modifica en el curso de su implementación. El diseño de gestión que todos los niveles realizan se materializa en un Proyecto Educativo Institucional. No obstante ello, este documento sólo se confeccionará en los casos que se indica expresamente.

1.028. Dimensiones de la gestión educativa

La dimensión es un concepto equivalente al de área de la conducción, pero desde el punto de vista educativo. Según el nivel de responsabilidad y finalidad de la acción educativa, algunas dimensiones tendrán preeminencia sobre otras. Las dimensiones de gestión, serán (ver Figura 11 – I):

- a. La **dimensión institucional**, responsable de la conducción integral. Incluye aspectos tales como misión, visión, valores, organización funcional y diagnóstico institucional.
- b. La **dimensión administrativa**, responsable de la administración de los recursos humanos y materiales en apoyo a la educación, la proyección presupuestaria y la administración financiera. Incluye las funciones y medios de apoyo a la tarea educativa, por ejemplo, personal técnico y administrativo (psicólogos, bibliotecarios, técnicos en computación), sistemas informáticos, aulas, gabinetes, centros de adiestramiento, etc.
- c. La **dimensión comunitaria**, responsable de proyectar y trascender el ámbito de la Institución. Incluye tanto la capacitación de los profesionales de la educación, la extensión, investigación, orientación como

también el desarrollo y la experimentación de la doctrina.

- d. La **dimensión pedagógica**, responsable de la articulación y coordinación de los distintos procesos educativos, incluyendo la definición de la concepción educativa, evaluativa y los lineamientos curriculares que se materializarán en el proyecto curricular del instituto. Aquí se concreta toda la gestión académica, la incorporación y egreso de educandos, la administración docente, etc.
- e. La **dimensión curricular**, directamente relacionada con la anterior, es responsable de materializar los perfiles y competencias a desarrollar, la elaboración de los proyectos curriculares.
- f. La **dimensión evaluativa**, responsable del seguimiento del proyecto educativo en todas sus fases y de la retroalimentación de todo el ciclo de gestión.

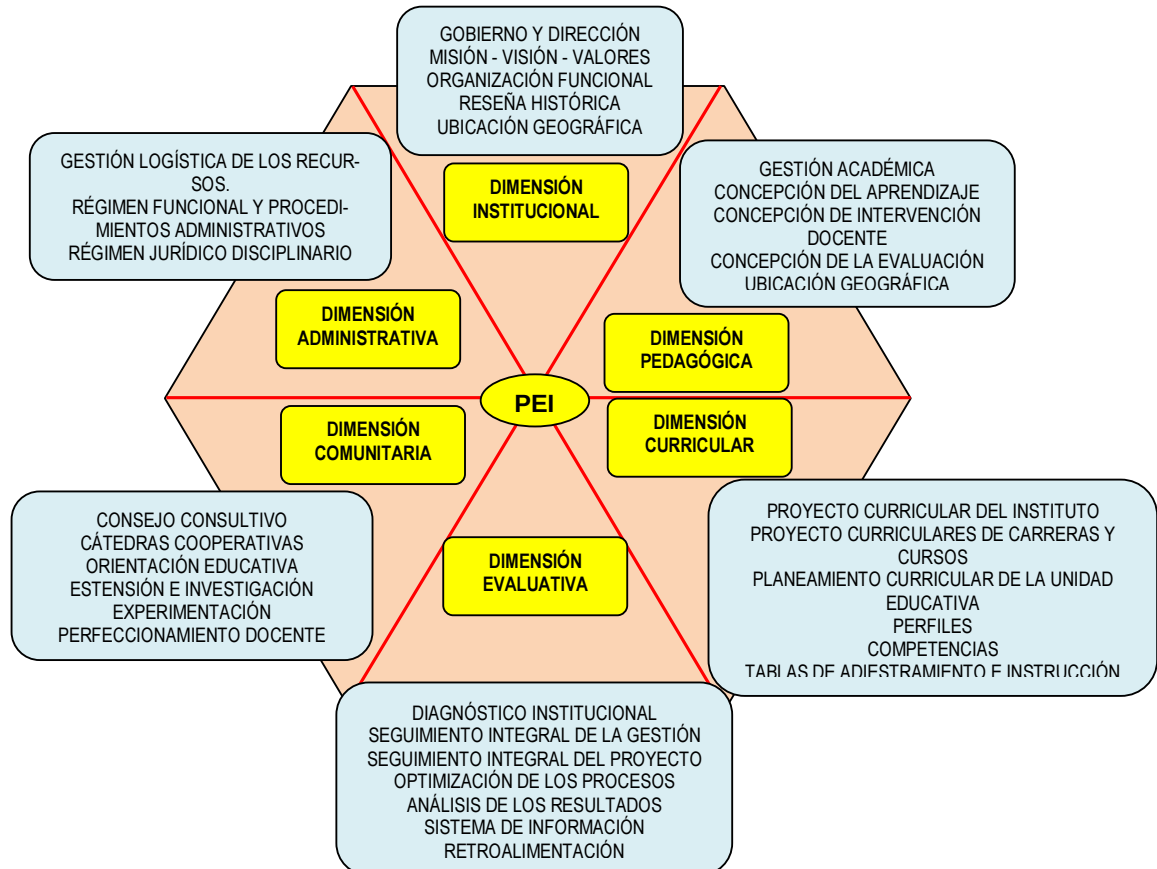


Figura Nro 11 – I: Dimensiones de la gestión educativa.

SECCIÓN V

OTROS CONCEPTOS VINCULADOS CON LA EDUCACIÓN

1.029. La educación en el Ejército y la tecnología

Las modalidades educativas de educación presencial y educación a distancia desarrolladas en el Art 1.004 y el acto educativo diario se ven modificadas por la presencia cada vez más fuerte de la tecnología en el ámbito educativo.

Una de las consecuencias, como se expresó, es que la tradicional diferenciación entre educación presencial y educación a distancia tiende a desdibujarse y hoy se admiten alternativas como la “presencialidad mediada por la tecnología” y/o los “entornos virtuales de aprendizaje”.

Los enormes avances de las tecnologías de la información y comunicación (llamadas TICs, NTICs o simplemente TIC), hacen que estas abandonen el tradicional lugar de facilitadoras pedagógicas didácticas, para transformarse en protagonistas dentro de los mencionados procesos.

De esta manera, las comunidades educativas que marchan a la vanguardia han entendido que estas tecnologías son las mediadoras en todo proceso educativo e intervienen con distinto grado de intensidad en dichos procesos (Figura 12 – I).

Hoy, conceptos tales como educación mediada, “flipped classroom”, “e – learning”, aulas remotas, educación virtual, “modelo TPACK”, entornos virtuales de aprendizaje, deberán ser cotidianos para todo educador.

Otros aspectos de la tecnología se desarrollan en el Art 6.005.

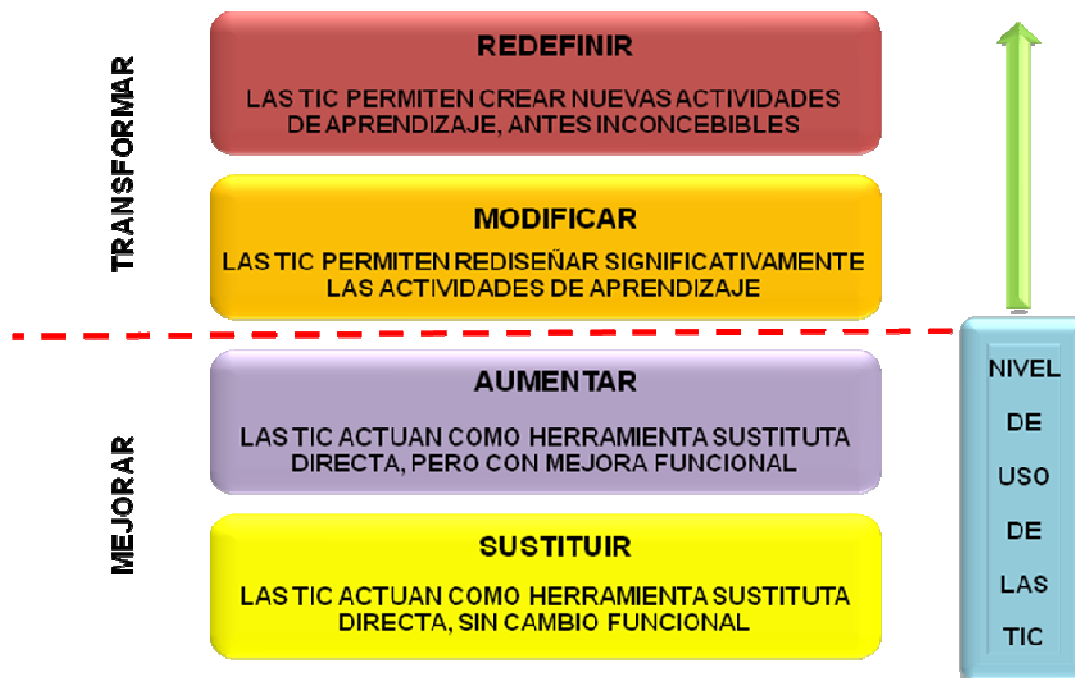


FIGURA 12 – I: Modelo SAMR (Dr Puentedura) que se utiliza para analizar el empleo de las TIC en el ámbito educativo.

1.030. La educación en el Ejército y la doctrina

La doctrina es un conjunto de principios generales que se fijan en un campo determinado para la correspondiente educación de sus componentes y para la orientación de la acción (RFD 50-01 La Doctrina en el Ejército).

Las fuerzas militares en su servicio contribuyente a la defensa nacional deben ajustar su accionar a leyes y reglamentos, conforme a la naturaleza de su misión. Este aspecto, es válido tanto para los individuos que las integran como para las organizaciones componentes en su conjunto. Es así que la educación y preparación de esos individuos y conjuntos, se circunscribirá a ese marco doctrinario (Figura 13 – I).

La educación se vale de la doctrina para encontrar allí la base científica de los contenidos y procedimientos que emplea y para guiar la capacitación de los individuos y organizaciones del Ejército Argentino. Educación y doctrina contribuyen con particular énfasis a la formación y perfeccionamiento de los conductores militares que la Fuerza necesita.

En la educación para el planeamiento, la doctrina ofrece un marco amplio y flexible, de tal manera que los planes y las órdenes que se elaboren para dar solución a un problema militar puedan apoyarse en sus principios generales. Entonces, la doctrina comprende un espacio, un tiempo y situaciones más amplias que las del planeamiento. Por ello, en un orden lógico y sistemático, la doctrina deberá preceder al plan.

En la educación para la acción, la doctrina proporciona el marco conceptual para el alistamiento, adiestramiento y eficiente empleo de los medios. Además, la doctrina, juntamente con otras disciplinas, proporciona un criterio orientador para la organización, evolución y desarrollo de las fuerzas militares.



FIGURA 13 – I: La doctrina y la educación.

La gestión curricular estará particularmente influida por la doctrina. Allí se asociarán, a las competencias, los contenidos mínimos necesarios para desarrollarlas. Estos contenidos son prescriptivos y sólo pueden emanar de la doctrina. Esta doctrina será elaborada, experimentada y aprobada en un proceso normado por el mismo Ejército. Su modificación o actualización influirá directamente sobre cualquier proyecto curricular o documento educativo aprobado previamente.

En síntesis, la doctrina es uno de los componentes del SEE en los términos en que se expresó en el Art 1.020, y es también la responsable de asegurar que todos los procesos educativos se desarrollen dentro de los límites impuestos por sus principios y normas.

1.031. La educación en el Ejército y el plan de carrera

Corresponde a la DGE la elaboración del Subplan de Capacitación. Este documento se integra y desarrolla coordinada y concurrentemente junto al Subplan de Personal elaborado por la Dirección General de Personal. Ambos subplanes son componentes del Plan de Carrera elaborado por la Dirección General de Planeamiento.

En ese máximo nivel de conducción de la Fuerza se definirán los perfiles del Ejército Argentino, del militar argentino y los otros perfiles que se derivan de estos y que tendrán un mayor grado de especificidad, los que luego serán receptados por el órgano de Personal.

La DGE, una vez finalizado el planeamiento del SEE, con la difusión del PGEE, utilizará la información sobre los cursos y carreras a realizarse, que están detalladas en los subplanes de Educación Operacional y de Educación Académica, respectivamente y elaborará el Subplan de Capacitación anexo al Plan de Carrera (Figura 14 – I).

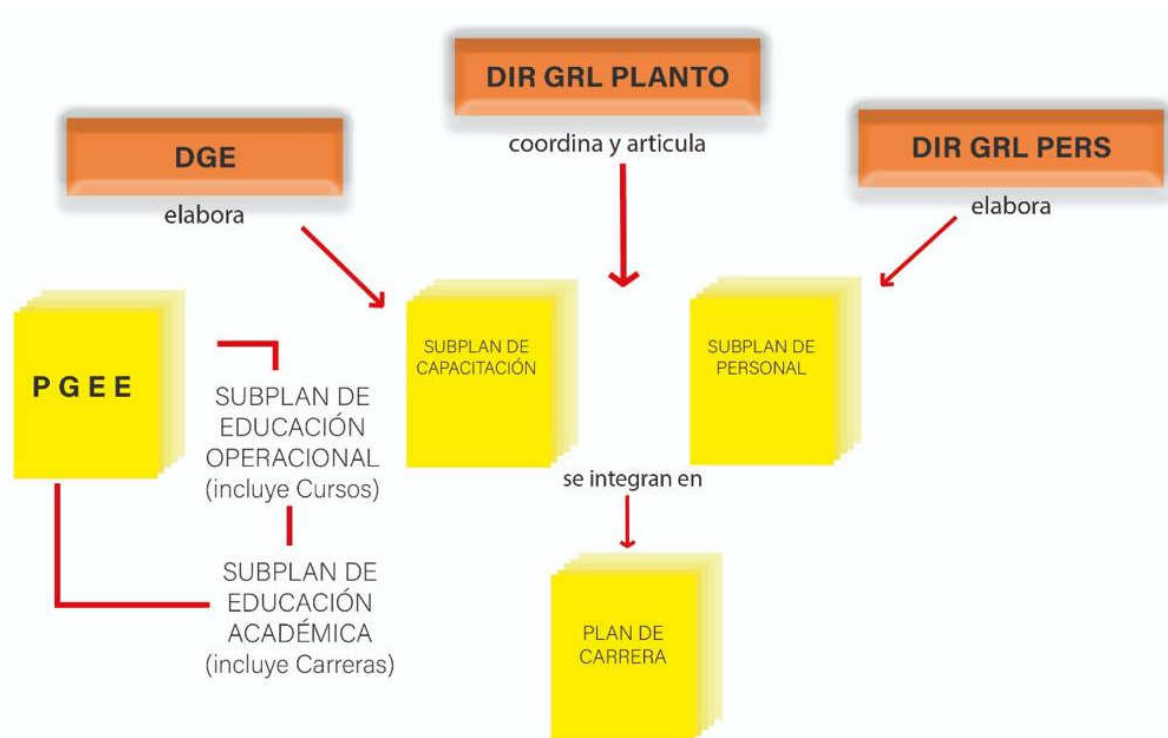


FIGURA 14 – I: La educación y el plan de carrera.

Este Subplan es un documento que contendrá los siguientes aspectos:

- a. Estructura Básica (para cada Cuerpo, Servicio y Escalafón).
- b. Carreras y cursos regulares y en forma separada los cursos complementarios. Incluye los perfiles y los objetivos educativos que persigue su implementación y la caracterización de dichas acciones educativas.

Como su contenido lo indica, no es un documento pedagógico, sino un documento de difusión de las decisiones adoptadas acerca de las alternativas de capacitación (carreras / cursos) que deberá cumplir el personal de cuadros de acuerdo con el cuerpo, servicio o escalafón al cual pertenezca.

Mediante la difusión apropiada, el personal de cuadros podrá conocer las posibilidades que el SEE le brinda para su desarrollo profesional y las exigencias de capacitación que deberá superar a lo largo de su carrera, pudiendo orientar su perfeccionamiento de acuerdo con sus aptitudes e inclinaciones y convertirse en el principal artífice de su propio destino profesional.

Durante el proceso de elaboración del Subplan de Capacitación, se coordinarán las actividades con la Dir Grl Pers / EMGE, para integrar dicho documento, junto al Subplan de Personal para conformar en un solo documento el denominado Plan de Carrera, destinado al personal de cuadros.

Surge entonces, que es el órgano de Personal con el asesoramiento de la Dir Grl Planto, quien determinará las oportunidades de intervención del SEE para alcanzar los perfiles definidos en el plan de carrera.

1.032. Retroalimentación y evolución del conocimiento profesional (Consejo Consultivo y Cátedras cooperativas)

La **retroalimentación** tiene por finalidad favorecer la flexibilidad del SEE, acorde con el dinamismo que lo caracteriza, producto de las necesidades de la Fuerza, modificaciones doctrinarias, incorporación de nuevo material, entre otras. Metodológicamente es parte de la fase evaluación y como tal es continua acorde al concepto de gestión (ver Art 1.028 Figura 10-I y Art 4.014).

La eficacia de la retroalimentación será una medida de la calidad institucional. Evidenciará como la organización evoluciona hacia la excelencia, a partir de lo actuado por otros.

Uno de los mecanismos a instrumentar a favor de la retroalimentación a nivel del SEE será el **Consejo Consultivo** organizado por la DGE y conformado por sus Direcciones dependientes, la IGE, el CAAE, la Dirección de Personal, la Dirección de Planeamiento y la SGE. Sus funciones principales, serán:

- a. Evaluar los procesos educativos de la Educación Operacional y la Educación Académica.
- b. Constituir un canal formal y permanente para intervenir en la retroalimentación educativa.
- c. Unificar criterios a la hora de proponer modificaciones a los documentos de mediano y largo plazo.
- d. Formalizar propuestas de acciones educativas a realizar en el Ejército.

Todos los niveles podrán constituir un **consejo consultivo** de acuerdo a normas que regulen sus atribuciones y funciones por analogía a lo determinado en los párrafos precedentes.

La **evolución del conocimiento profesional** se nutre de todos los mecanismos de retroalimentación, teniendo en cuenta la evolución de los conocimientos, procedimientos, técnicas y de los materiales, impone dentro del ejercicio de la profesión militar. Aquí se articulan los requerimientos operacionales de la Fuerza con la evolución educativa del área disciplinar que se trate, en el marco de la actualización doctrinaria.

Una herramienta a instrumentar será el sistema de **Cátedras Cooperativas**, de manera tal de generar un sistema de apoyo/cooperación para el desarrollo y evolución del conocimiento relacionado con el ejercicio profesional militar que colaboren con los responsables de la programación curricular, ejecución, gestión o dirección de la educación.

A través de las **Cátedras Cooperativas** se busca facilitar la coordinación, orientación, regulación y evolución de las áreas de desarrollo/ejercicio profesional y sus materias relacionadas que conforman las diversas acciones educativas y que permiten actualizar el subplan de capacitación del personal militar y otras actividades conexas. Este aspecto será regulado mediante directiva de la DGE, debiendo determinar su organización, funcionamiento, responsabilidades y dependencia.

La articulación de competencias será una de las resultantes del trabajo de las Cátedras Cooperativas (ver Art 2.020)

1.033. La educación en el Ejército y la cultura organizacional

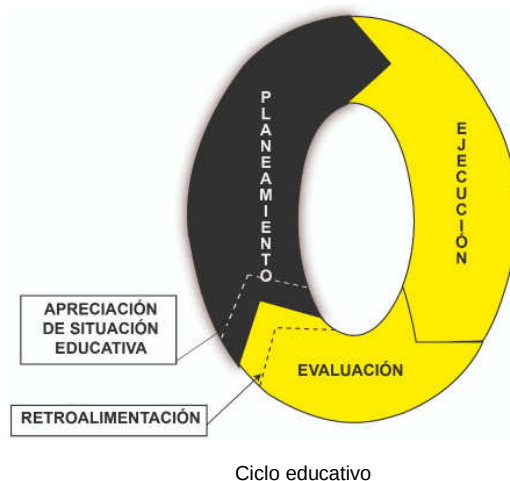
Una cultura organizacional, se concibe como un conjunto de significados, principios, valores y creencias compartidas por los miembros de la organización, manifestados implícita y explícitamente.

Se trata de formas profundas de pensar, sentir y actuar, que condicionan el comportamiento de los integrantes de la organización y aún le confieren al conjunto una conducta, identidad y personalidad.

Este aspecto, adquiere particular relevancia en el ámbito militar por los fuertes vínculos que desarrollan sus integrantes, sobre la base del sentimiento de camaradería, tradición e historia.

La educación actuará inmersa en esta cultura de la cual forma parte, buscando potenciar sus fortalezas, reforzando sus debilidades y corrigiendo sus vicios.

La cultura será objeto de análisis en la apreciación de situación educativa. La cultura de cada institución le confiere una identidad propia que la diferencia de las demás y explica la conducta particular de sus integrantes. La cultura organizacional es el elemento que representa la parte sumergida del "iceberg" institucional y que suele ser la que tiene una influencia preponderante para determinar cómo aprende y evoluciona la organización.

CAPÍTULO II**EL PLANEAMIENTO DE LA EDUCACIÓN EN EL EJÉRCITO****SECCIÓN I****CONCEPTOS GENERALES****2.001. Planeamiento educativo: Conceptos y características**

El planeamiento educativo constituye la fase del ciclo de gestión que materializará, en todos los niveles del SEE, la definición de los perfiles y las competencias por lograr, las estrategias de enseñanza, la adecuación de los entornos de aprendizaje y el empleo apropiado de los recursos para alcanzar los estándares fijados en las instancias correspondientes.

Un buen planeamiento debe reunir las siguientes condiciones:

- Precisión en el diagnóstico del sistema, a través de la apreciación de situación.
- Claridad en la elaboración de los documentos educativos, para comunicar los conceptos necesarios al público adecuado.
- Flexibilidad para permitir la retroalimentación en cualquier momento, a partir de la evaluación y de otros elementos de juicio.

En el nivel IV de responsabilidad educativa y particularmente en el nivel del proceso Enseñanza Aprendizaje, esta fase podrá denominarse programación o preparación, comprendiendo aspectos más instrumentales.

2.002. Clasificación del planeamiento educativo

Esta fase orientará todo el proceso de educación en la Fuerza, desde la determinación de las políticas y lineamientos generales hasta el establecimiento de un perfil por competencias desagregado en capacidades por lograr en una determinada clase o instrucción.

Por tal razón, existirán distintos tipos de planeamiento educativo en función de los aspectos de la realidad que abarquen. Dichos aspectos guardarán relación con los niveles de responsabilidad educativa que entienden en su concreción y con los plazos involucrados. En tal sentido, el planeamiento educativo se clasificará según se indica seguidamente.

- El planeamiento según el nivel se corresponde con los niveles de responsabilidad desarrollados en el Cap I Art 1.022.
- El planeamiento según los plazos involucra los siguientes lapsos:

- 1) Largo plazo, se concreta en el PEIE.
 - 2) Mediano plazo, se concreta en el PGEE, subplanes, directivas y demás documentos curriculares.
 - 3) Corto plazo, 1 año y menores, se concreta en el PEU, PAA, directivas anuales y otros documentos didácticos.
- c. El planeamiento según tipo, se desarrollará en los apartados siguientes.

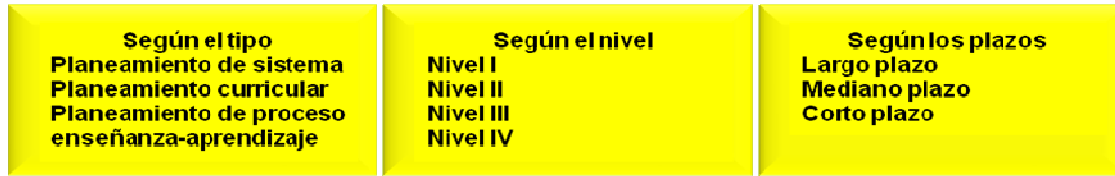


FIGURA 1 – II: Clasificación del planeamiento

2.003. Planeamiento de sistema

Es aquel que considera al sistema de trabajo como un todo, abarcando todas las dimensiones de la gestión educativa: institucional, administrativa, comunitaria, pedagógica, curricular y evaluativa (ver desarrollo Cap I Sec IV). Se ejecuta indistintamente del nivel que se trate, pero en el análisis, cada nivel y cada sistema educativo profundizará sólo en aquellas dimensiones que deba enfatizar.

Conceptualmente, este planeamiento se concretará en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional (PEI), aunque este documento se confecciona en los niveles y organismos que se indiquen expresamente.

Planeamiento del SEE: Constituirá el planeamiento de sistema ejecutado por el Estado Mayor General del Ejército (EMGE) y la Dirección General de Educación (DGE), considerando a la Fuerza como un todo.

Abarcará la totalidad de la educación y su finalidad será asegurar la coherencia de las acciones educativas.

Comprenderá, principalmente, la definición de los siguientes aspectos:

- a. Para el largo plazo:
 - 1) Los objetivos, las políticas educativas y las estrategias para su obtención.
 - 2) Los lineamientos que influirán en la confección, revisión y actualización de los perfiles profesionales jerárquicos y operativos, cuando corresponda.
 - 3) Las prioridades presupuestarias para la educación.
 - 4) El planeamiento de sistema en el largo plazo se concretará en el Proyecto Educativo Institucional del Ejército (PEIE).
- b. Para el mediano plazo:
 - 1) La estructura general del SEE y los tiempos del proceso educativo.
 - 2) Los niveles de responsabilidad en el planeamiento, ejecución y evaluación de la educación.
 - 3) Los objetivos y políticas educativas en el mediano plazo y las estrategias para conseguirlos.
 - 4) Los lineamientos que influirán en la confección, revisión y actualización de los perfiles educativos, cuando corresponda.
 - 5) Las características de los distintos procesos educativos y las acciones necesarias para su desarrollo.
 - 6) La previsión de los recursos humanos, materiales y financieros necesarios. El detalle del planeamiento de mediano plazo se concretará en el Plan General de Educación en el Ejército (PGEE), incluyendo los subplanes correspondientes.

2.004. Planeamiento curricular

Constituirá el planeamiento estrictamente pedagógico que tratará aspectos relacionados con la previsión, selección y organización del tiempo, el espacio; los perfiles y las misiones a adiestrar; las competencias a desarrollar y sus contenidos esenciales orientadores, para el logro de los objetivos establecidos en el planeamiento del sistema educativo del Ejército.

La capacitación de carácter individual, en sus distintas etapas (formación y perfeccionamiento), que se desarrolla en forma continua y a lo largo de toda la vida profesional, requerirá un ajustado proceso de articulación de los diseños curriculares correspondientes a las diferentes carreras y cursos que se desarrollen.

Esta articulación busca la progresión necesaria en la obtención de los distintos perfiles definidos para el ejercicio profesional, evitando áreas de vacancia o superposición (ver Art 2.021).

La DGE (nivel II) debe establecer criterios curriculares en el PGEE y en los subplanes derivados. También instrumenta otras pautas curriculares en la Directiva de Educación Particular (DEP) que esta Dirección elabora para sus direcciones dependientes. Además, orienta, articula y aprueba los planes curriculares de las carreras y cursos que no pertenecen a las últimas. Establece las pautas generales para el diseño de los proyectos curriculares del instituto (PCI) teniendo como referencia los lineamientos establecidos en el PEI de su nivel (planeamiento de sistema).

Las Direcciones y organizaciones del nivel III: sobre la base de las directivas educativas de la DGE (nivel II) aprueban los PCI de sus institutos dependientes y dirigen la elaboración de los planes curriculares de carreras y cursos según su ámbito de competencia.

Para las acciones educativas carreras y educación obligatoria, la aprobación definitiva de los documentos quedan sujetos a la aprobación externa del SEN.

Las principales responsabilidades en la elaboración del planeamiento curricular les corresponden a las organizaciones educativas de nivel IV. Sus principales funciones serán:

- a. Elaborar el PCI que representará la dimensión curricular del PEI.
- b. Elaborar los proyectos curriculares de carreras o cursos (PCC) y Planes de estudio (sólo en la educación obligatoria).
- c. Concretar anualmente el Plan Anual de Actividades (PAA).

Para las acciones educativas de instrucción y adiestramiento, el planeamiento curricular es orientado por la Directiva de Educación Operacional elaborada en el nivel III por las Direcciones y Comandos correspondientes. A su vez el Comando de Adiestramiento y Alistamiento del Ejército (CAAE) elabora la Directiva para sus elementos dependientes.

Las principales responsabilidades en la elaboración del planeamiento curricular les corresponden a las organizaciones educativas de nivel IV. Sus principales funciones serán:

- a. Para las GGUU y formaciones, a partir de los documentos emitidos por los niveles superiores, elaborar su DEP, así como otros comandos, direcciones y elementos de la Fuerza de Sostenimiento (para estos últimos sólo en lo que corresponde a instrucción).
- b. Para los distintos elementos redactar el Programa de Educación de la Unidad (PEU).
- c. También constituyen documentos curriculares los Planes de materias existentes para la instrucción, las tablas de Instrucción (TTI), como así también las Tablas de Adiestramiento Operacional (TTAO) confeccionados centralizadamente por el nivel III.

Los aspectos de detalle correspondientes al planeamiento curricular, se desarrolla en el RFD 51-02 Acciones Educativas.

2.005. Planeamiento del proceso de enseñanza – aprendizaje

Es el planeamiento que permitirá concretar el acto educativo a través del vínculo educador - educando en el contexto del escenario educativo. Se materializará, según corresponda, mediante el Programa de Educación del Período o Tramo, los proyectos de cátedra (sólo en la educación superior), la programación de materia, planes de clase y planes de instrucción.

Los aspectos de detalle correspondientes al planeamiento del proceso enseñanza aprendizaje, se desarrolla en el RFD - 51 - 03 "Didáctica Especial Militar".

SECCIÓN II

EL MÉTODO DE PLANEAMIENTO EDUCATIVO

Para el profesional militar, el método de planeamiento educativo no difiere en lo general de la metodología universal para la solución de problemas y en particular de la metodología para la solución de un problema militar no operativo. Esto implica que, a partir de una necesidad educativa, expresada en términos de perfil, misión, objetivos o finalidad, se identifican y valoran todos los elementos que caracterizan el contexto de la situación, luego se determinan las alternativas posibles y finalmente se elige aquella capaz de representar la mejor solución.

2.006. El método del planeamiento educativo

Debe considerar las características de la necesidad educativa, las particularidades del entorno y los lineamientos enunciados que enmarcan gestión educativa (ver Sec IV Cap I). Procurará arribar a una mejor solución como resultante de las necesidades de la Fuerza y de la expresión de la comunidad educativa, materializada en el asesoramiento de los profesionales, técnicos, docentes e instructores.

Se desarrolla en forma flexible a lo largo de las siguientes etapas:

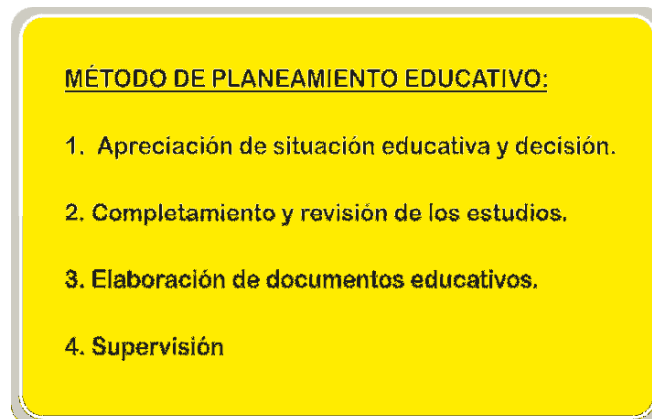


FIGURA 2 – II: Etapas del planeamiento educativo

2.007. Apreciación de situación educativa y decisión

a. Apreciación de situación educativa

Para todo militar, la apreciación de situación es el término genérico utilizado para definir el estudio y análisis metódico de los factores que conforman un problema, que se realiza con el fin de determinar el mejor modo de acción para cumplir una misión.

Para el profesional de la educación, esta etapa representa el diagnóstico del sistema, cualquiera sea el nivel considerado. Constituye el punto de partida de los proyectos a trazar y de las acciones a emprender. Se inicia con los informes de evaluación del ciclo anterior que permiten retroalimentar el sistema.

En cualquier caso, toda apreciación se iniciará con la definición de un objetivo, misión o finalidad y finalizará con las conclusiones y proposiciones que el problema amerite.

En los Anexos 2 y 3 se detallan los esquemas de Apreciación de situación educativa correspondiente a Nivel I y Nivel II a III, respectivamente.

b. Elementos conceptuales insertos en la ASE nivel I, II y III

Si bien la secuencia de la apreciación educativa se ha presentado a modo de guía, la misma no debe considerarse como una estructura rígida. En la Figura 3-II se presentan algunos elementos conceptuales que participan de la ASE.

El punto de partida lo constituirán los **valores**, la **visión** y la **misión** del Ejército Argentino, que serán definidos considerando el marco normativo y prospectivo que otorga los lineamientos de la política nacional para la Defensa y el planeamiento militar conjunto y que serán interpretados y expresados en la orientación del Nivel I (JEMGE y DGPPP).

Constituirán criterios rectores para todo el planeamiento la concepción educativa y los criterios pedagógicos que permitirán una unidad de pensamiento para lograr los objetivos educativos; la identidad castrense, que incluye a la cultura organizacional y la doctrina militar que proporciona parámetros de ejecución.

En el marco del SEE, las principales categorías de análisis serán las **dimensiones de la gestión educativa** (institucional, administrativa, comunitaria, pedagógica, curricular y evaluativa). A modo de ejemplo, desde la dimensión administrativa deberá realizarse el análisis de los recursos y presupuesto disponibles, lo que proporcionará la factibilidad a todo el proceso.

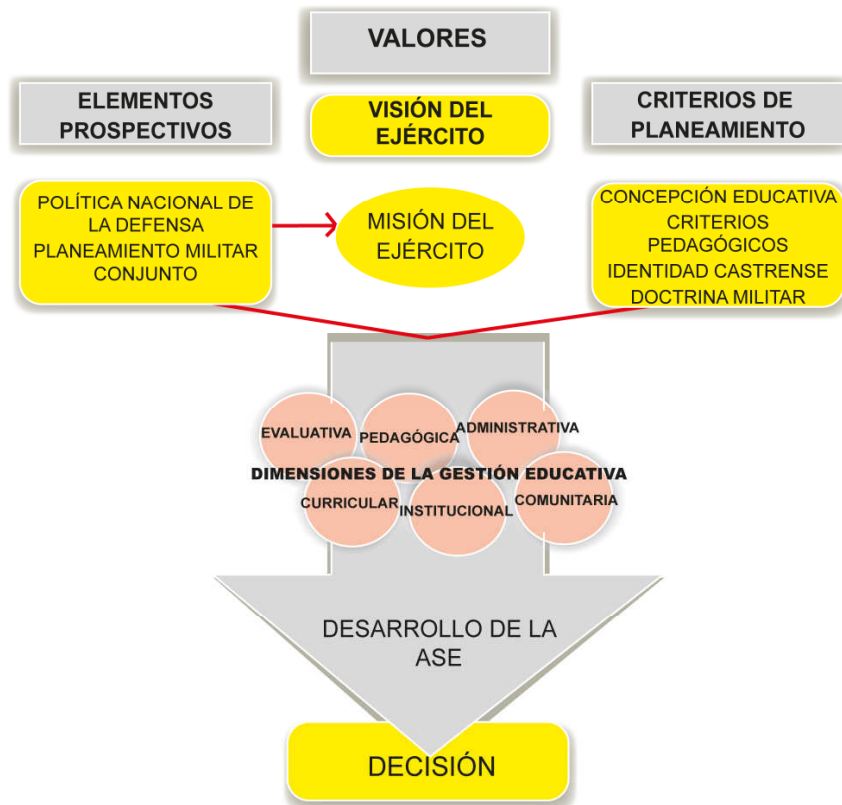


FIGURA 3 – II: Elementos conceptuales que intervienen en el planeamiento.

c. La decisión

La apreciación de situación educativa finaliza con una decisión. En este sentido se adoptarán resoluciones pertinentes a las distintas dimensiones de la gestión educativa (ver Sec IV Cap I), sobre la base de las conclusiones y propuestas formuladas. En el nivel de planeamiento I y II, podrán comprender aspectos tales como:

- 1) Referido a la dimensión institucional, la definición del enunciado definitivo de la misión educativa, la visión y los valores institucionales, en el marco de los valores permanentes del EA y los ajustes a la organización establecida.
- 2) Referido a la dimensión administrativa, la definición acerca de previsiones presupuestarias, régimen administrativo, financiero, legal y jurídico, modificaciones que correspondiere a la estructura de apoyo y ajustes a los procesos administrativos internos.
- 3) Referido a la dimensión comunitaria, las capacitaciones al personal docente e instructores, la actualización doctrinaria que fuese necesaria, el ajuste a los enlaces con otros organismos públicos, milita-

res (superiores, laterales o subordinados), el ajuste de las funciones de orientación, investigación y extensión en el ámbito académico y la experimentación de doctrina y lecciones aprendidas, entre otros, en el ámbito operacional.

- 4) Referido a la dimensión pedagógica, la revisión de las acciones educativas desarrolladas y los ajustes pertinentes y la actualización de los lineamientos curriculares.
- 5) Referido a la dimensión curricular, la actualización que fuese necesaria a los perfiles, competencias, proyectos curriculares y tablas de educación operacional.
- 6) Referido a la dimensión evaluativa, la definición acerca de las intervenciones y la manera de retroalimentar el ciclo de gestión en todas sus fases, para contribuir a la toma de decisiones.

2.008. Revisión y completamiento de los estudios

En esta etapa se valoran y argumentan las propuestas, se miden los alcances y consecuencias de las eventuales decisiones, se completan y revisan las opciones elegidas, dentro de un sistema abierto a la contraposición de ideas, en un marco de honestidad intelectual.

Una vez adoptada la decisión en el paso final de la apreciación de situación, se instrumenta un sistema de revisión y ajuste que permite:

- a. Consolidar y reforzar la opción elegida.
- b. Dotarla de solidez argumental.
- c. Cubrirle las debilidades que toda alternativa ofrece.
- d. Allanar las fricciones de su implementación.

Es una de las partes cíclicas de la metodología de planeamiento educativo. En todos los casos, esta etapa debe constituir la evidencia de la "organización inteligente", que evoluciona, se adapta, aprende, se retroalimenta y mejora, tendiendo a la excelencia educativa.

2.009. Elaboración de documentos educativos

Cada documento tendrá una finalidad específica y estará destinado a un nivel particular. Estos dos aspectos deberán ser tenidos en cuenta al momento de elaborar el documento definitivo.

El Proyecto Educativo Institucional del Ejército (PEIE) como documento del planeamiento del SEE en su totalidad, será elaborado por el nivel I y establecerá las bases orientadoras para el largo plazo.

El Plan General de Educación del Ejército (PGEE) será la segunda herramienta del planeamiento del sistema y establecerá las bases para las acciones en el mediano plazo.

El planeamiento curricular y el planeamiento del proceso de enseñanza-aprendizaje materializarán, en el mediano y corto plazo y en el día a día, las acciones concretas para el logro de los objetivos deseados.

En la Sec III siguiente se desarrollan el PEIE y el PGEE (nivel I). Los restantes documentos educativos serán desarrollados en el reglamento "Acciones Educativas" (RFD - 51 - 02) y "Didáctica Especial Militar" (RFD - 51-03), según corresponda.

2.010. Supervisión

Desde el punto de vista estrictamente militar, la supervisión asegura que las acciones se desarrollen de la manera en que fueron concebidas, permitiendo además, la retroalimentación de todo el proceso. Hay supervisión en el mismo planeamiento, pero particularmente en la acción. Es un paso ineludible en toda metodología de toma de decisiones.

En el ámbito educativo, la supervisión estará directamente asociada a la fase evaluación del ciclo de gestión, pues justamente será ella la que cumpla con las finalidades enunciadas. En tal sentido, la evaluación será desarrollada en el Cap IV al presente reglamento.

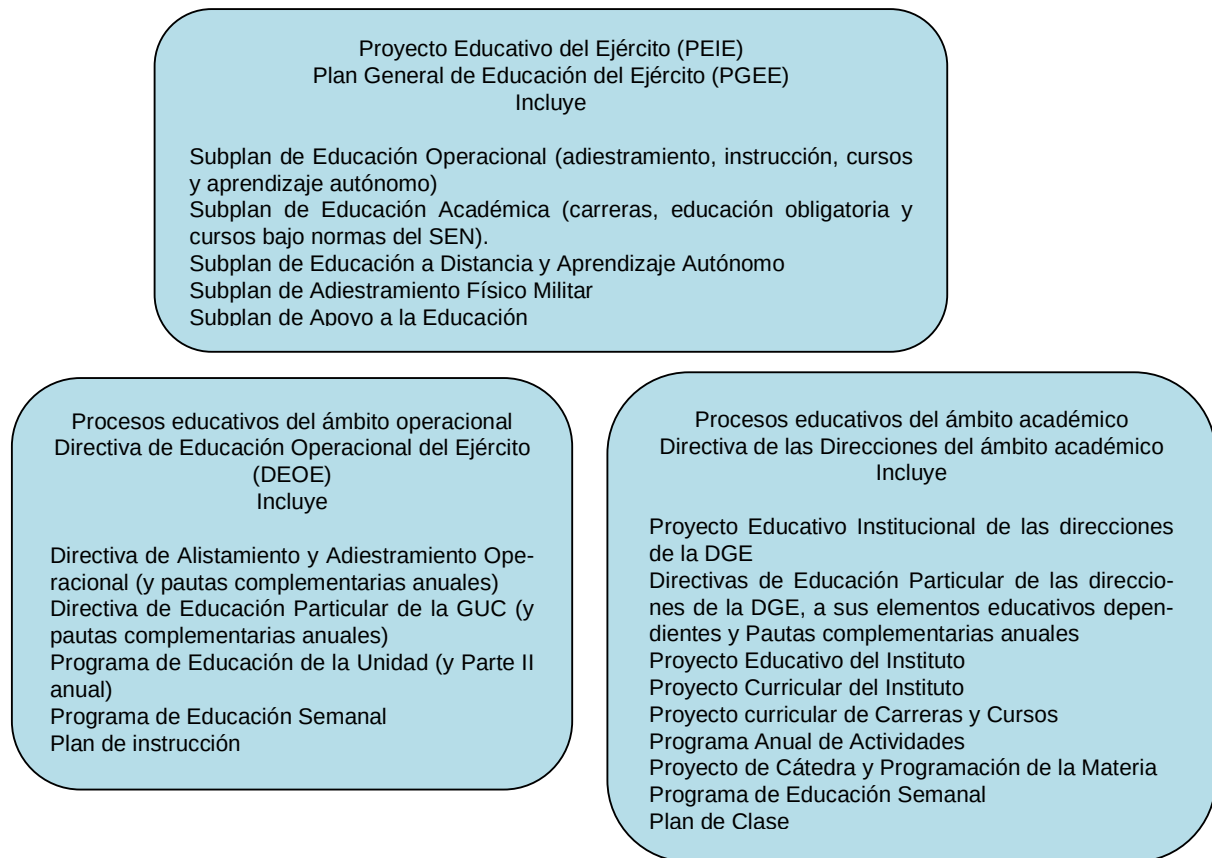


FIGURA 4 – II Secuencia de documentos educativos

Observaciones:

- El PGEE se constituye en el documento de mayor nivel de la DGE.
- La DEOE es el documento rector para la educación operacional de la Fuerza y como tal contiene lineamientos rectores para el adiestramiento operacional de la Fuerza Operativa y para la instrucción y aprendizaje autónomo de todos los integrantes de la Fuerza. Regula además la acción educativa Cursos.
- La DAAO es el documento rector para el adiestramiento y alistamiento de la Fuerza.
- Como norma, los niveles de decisión II, III y IV tendrán un planeamiento educativo del mediano plazo y un planeamiento anual. Este último se difundirá como Pautas complementarias, las que principalmente contendrán:
 - El Programa Anual de Actividades.
 - Bases para la programación de la educación operacional y académica.
 - Aspectos a ordenar a los elementos dependientes.
 - Criterios para la asignación de recursos (financieros, materiales, de personal y otras pautas).

SECCIÓN III

LOS DOCUMENTOS DE PLANEAMIENTO DEL NIVEL I, II y III

Al máximo nivel de planeamiento, el PEIE y el PGEE constituirán los documentos rectores de todo el ciclo, ya que ambos orientan integralmente a la educación en el Ejército.

2.011. Proyecto Educativo Institucional del Ejército (PEIE) – Nivel I

Contendrá las decisiones del máximo nivel del Ejército dirigidas a difundir las principales ideas y objetivos acerca de la educación de la Fuerza en el largo plazo. Servirá de base para el planeamiento y desarrollo de la educación en todo el SEE y perseguirá la finalidad de orientar el planeamiento educativo del mediano plazo.

La responsabilidad de redacción del PEIE corresponde a la Secretaría General del Ejército y a la Dirección de Planeamiento. Requiere de la participación del Consejo Consultivo de nivel I (Art 1.032).

Como norma general, el PEIE deberá ser difundido el año anterior (01 Mar) de su entrada en vigencia, de manera de permitir la confección en tiempo y forma del resto de los documentos en los niveles subsiguientes. Podrá ser actualizado anualmente.

La estructura general del documento incluirá:

- a. La misión, visión y valores institucionales
- b. Los objetivos, políticas y estrategias de la educación en el Ejército.
- c. La síntesis del diagnóstico institucional, resultante de la ASEE.
- d. El perfil del Ejército Argentino y el perfil general profesional del militar argentino.
- e. Los lineamientos de acción para el cumplimiento de los objetivos trazados y para reencauzar cada uno de los desvíos detectados en el diagnóstico institucional.
- f. Una idea general acerca de las prioridades presupuestarias y de recursos para la educación en el largo plazo.

2.012. Plan General de Educación en el Ejército (PGEE) – Nivel II

Es el documento que contendrá las decisiones más importantes del planeamiento educativo del sistema en el mediano plazo. Considerará a la educación como un todo y será el primer documento específicamente educativo.

Tiene por finalidad definir objetivos y concretar las estrategias de la educación del mediano plazo y orientar las del corto plazo necesarias para alcanzarlos.

Su confección será responsabilidad de la DGE y sus direcciones dependientes, debiendo ser aprobado por el nivel I (JEMGE) a los efectos de su difusión a todo el Ejército.

Las bases para su elaboración serán el PEIE y los diferentes informes de evaluación producidos durante su vigencia.

Será publicado el año anterior a su entrada en vigencia (01 Ago) y su principal característica será la de constituir un documento ágil y flexible, que posibilite su difusión a todo el SEE según el concepto de "necesidad de saber" y que permita su actualización anual sobre la base de los informes de autoevaluación y la retroalimentación del sistema (fase evaluación).

Consecuentemente impondrá una actualización anual a los documentos educativos del nivel II, III y IV.

Su estructura general podrá contemplar todas o algunas de las siguientes partes:

- a. Cuerpo del plan.
- b. Subplan de Educación Operacional (incluye cursos, instrucción, adiestramiento operacional y aprendizaje autónomo)

- c. Subplan de Educación Académica.
- d. Subplan de Educación a Distancia.
- e. Subplan de Adiestramiento Físico Militar.
- f. Subplan de apoyo a la educación.

2.013. Documentos educativos de nivel III: la DEOE

Los Comandos, Direcciones y Facultades del nivel III elaborarán sus respectivos documentos del mediano plazo a partir del PGEE. En ellos, los órganos correspondientes expresarán sus decisiones educativas.

Uno de los documentos centrales para la Fuerza estará constituido por la Directiva de Educación Operacional del Ejército, que regula las acciones educativas de Instrucción, Adiestramiento y Cursos. En virtud que trata aspectos básicos y comunes de la instrucción individual, su alcance comprenderá a todos los organismos y elementos de la Fuerza.

Todos los integrantes del Ejército Argentino, independientemente de su jerarquía y destino se instruyen para asegurar sus competencias básicas como combatiente individual y desarrollar las acciones mínimas colectivas para preservar de la jurisdicción militar en todo tiempo y lugar.

Los documentos de nivel III, al igual que los de nivel I y II, tampoco tienen una estructura rígida, pero mínimamente podrán contener las siguientes partes:

- a. Bases rectoras y normativas (Referencias a documentos superiores y precedentes).
- b. Situación (Principales conclusiones de la apreciación de situación educativa e informes de evaluación del ciclo anterior, durante la vigencia del documento precedente).
- c. Lineamientos rectores (se podrán expresar aspectos de orden operacionales, educativos, pedagógicos, curriculares, doctrinarios, etc).
- d. Objetivos de la educación operacional para el período considerado.
- e. Bases para el planeamiento y programación de la educación operacional.
- f. Bases para la ejecución de la educación operacional.
- g. Bases para la evaluación de la educación operacional.
- h. Aspectos varios.
- i. Instrucciones de coordinación.

Los otros Comandos, Direcciones y Facultades que elaboren documentos educativos de nivel III, al momento de redactar los suyos respectivos, podrán considerar la estructura propuesta, pero referida a su jurisdicción educativa.

2.014. Oportunidad de difusión de los documentos educativos y su actualización

La oportunidad de elaboración e impartición de los distintos documentos expuestos en el Art 2.009, impondrá que el SEE inicie el año calendario (01 Ene) con el documento educativo que corresponde a cada nivel confeccionado, aprobado y difundido.

Como orientación para el cumplimiento de lo expuesto en el párrafo precedente, se deberá asegurar que los elementos educativos (nivel IV) tengan elaborado su programa de educación de la unidad y su programa anual de actividades, respectivamente, el 01 de diciembre del año anterior a su ejecución.

Las oportunidades y términos para cada documento están establecidos en el Anexo 4 del presente reglamento.

Al igual que el PEIE, este planeamiento también será revisado anualmente, considerando todos los elementos de juicio que permitan retroalimentar el proceso y adoptar las decisiones que permitan una evolución hacia la excelencia. La revisión producirá en el planeamiento dos efectos, a saber:

- a. Ajustes: serán correcciones menores, detectadas por la autoevaluación o la evaluación externa, que se produzca en cada nivel o que se recomendará a su nivel inferior y que puedan aplicarse en el proceso en desarrollo.
- b. Actualización anual: contendrá una consolidación de correcciones de mayor importancia, que no podrán ser aplicadas por el nivel que las detecta, porque implicarán decisiones que afectarán al sistema como un todo y, en consecuencia, se elevarán por la cadena de comando en Informes de evaluación, para su consideración a los efectos de instrumentar las acciones correctivas por parte de los órganos correspondientes.

Las bases para la actualización serán las evaluaciones internas y externas ejecutadas por los distintos niveles educativos. La Inspectoría General del Ejército será un organismo que, por fuera del SEE, aportará datos significativos para la actualización. La secuencia de actualización del planeamiento educativo incluirá los siguientes pasos:

- 1) Las organizaciones educativas del nivel IV (unidades tácticas y sedes educativas) elevarán sus informes de evaluación del año militar cumplido, por la cadena de comando (01 Ene). Las GUC y las direcciones dependientes de la DGE (15 Feb) elevarán los suyos respectivos a la instancia superior.
- 2) Respecto al CAAE, remitirá su informe a la DEOP (15 Mar), pues esta Dirección integrará toda la información correspondiente a las acciones educativas del ámbito operacional.
- 3) Con la información disponible, las direcciones de la DGE elaborarán las propuestas de actualización a cada subplan del PGEE y los presentarán a esa Dirección (15 Abr).
- 4) La DGE consolidará las actualizaciones en un solo documento que propondrá al Nivel I como base de la actualización anual al planeamiento educativo del Ejército (15 May). El EMGE (Nivel I) recibirá la actualización propuesta por el DGE, agregará a la misma los contenidos del Informe de la IGE y remitirá a la DGE, previa reunión con el Consejo Consultivo bajo la coordinación de la DGE (ver Art 1.032) la actualización anual al planeamiento educativo con fecha 15 Jun, para su difusión a todo el Ejército (15 Ago). El nivel IV deberá disponer de la actualización antes del 20 de octubre de cada año.

Surge entonces, que el proceso de actualización del planeamiento educativo para todo el SEE durará un año militar. Sin embargo, todos los actores educativos deberán producir, en el momento de su detección, aquellos ajustes que estén a su alcance, más allá de su inclusión en los informes de evaluación correspondientes.

2.015. Principales documentos y términos a producir en el nivel I, II y III

Ver ANEXO 4

SECCIÓN IV

PERFILES, COMPETENCIAS, OBJETIVOS Y CONTENIDOS EN EL PLANEAMIENTO EDUCATIVO

Las ideas rectoras de la educación basada en competencias fueron desarrolladas en los Art 1.005 y 1.006 del Cap I. En los apartados siguientes se establecerán la vinculación y el alcance de los conceptos.

2.016. Perfiles

El perfil es el conjunto de competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) que el personal militar deberá alcanzar al finalizar un proceso de capacitación, o poseer como condición para ocupar o acceder a un determinado rol, cargo o jerarquía. Por consiguiente, se entiende que los perfiles serán de utilidad tanto en el ámbito de personal como en el educativo.

Los perfiles podrán ser:

- a. Perfiles Profesionales Jerárquicos (PPJ), entendiendo por tales aquellos que son comunes a un determinado grado, arma y especialidad (Ej.: teniente coronel de arsenales; sargento de artillería).
- b. Perfiles Profesionales Operativos (PPO), entendiendo en este caso a aquellos que son particulares para un determinado rol, cargo o función (Ej.: jefe de la sección exploración; jefe de escuadrón de tanques).

- c. Perfiles educativos (PE), como conjunto de competencias que deberán desarrollar los educandos como condición para acceder a un determinado rol, cargo o jerarquía avalado por los alcances definidos en las carreras y cursos

2.017. Competencias

Conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para el desempeño eficaz de la persona en el ejercicio de los roles y cargos. Se orienta al desarrollo integral de la persona.

Las competencias podrán ser:

a. Competencias básicas

Normalmente provienen de la educación obligatoria. Incluyen las operaciones matemáticas, las habilidades de lecto comprensión; los valores de la formación ciudadana, etc. Sirven de sostén a las requeridas para el desempeño profesional.

b. Competencias genéricas

Serán aquellas relacionadas con características comunes del personal sin distinción de arma, servicio o escalafón y que se deberán tener en cuenta como base común en el diseño de las carreras y cursos en el ámbito militar.

c. Competencias específicas

Serán aquellas propias de una disciplina, función o rol determinado.

2.018. Objetivos

Constituyen la expresión concreta de las situaciones educativas deseadas y de las metas a alcanzar por la Institución.

a. Objetivos de gestión

Los órganos de comando y dirección educativa, representado por los niveles de responsabilidad I, II y III expresan sus propósitos educativos en términos de objetivos.

Los niveles responsables de la ejecución educativa (nivel IV) también trazan objetivos de gestión educativa para fijar todas aquellas metas que desean alcanzar, de acuerdo al nivel y grado de libertad de acción que le corresponda en el concepto de la gestión integral.

Estos objetivos podrán abarcar todas o algunas de las dimensiones de la gestión (gestión institucional, administrativa, pedagógica, curricular, evaluativa y comunitaria).

Ver Art 2.003 planeamiento de sistema y Cap I – Sec IV gestión educativa.

b. Objetivos educativos

Los objetivos educativos, también llamados objetivos educativos de aprendizaje (OEA), se formulan desde el nivel didáctico para guiar el proceso enseñanza – aprendizaje y se redactan desde el punto de vista del educador.

Estos objetivos se escinden de las competencias con mayor grado de especificidad y detalle, es decir las que se denominan capacidades y guardan relación con los estándares establecidos, de manera tal de materializar en el acto educativo la conexión entre la competencia a lograr y su objetivo asociado.

Anteriormente, también se utilizaban los objetivos de enseñanza, pero estos han perdido vigencia en razón que, en el nivel pedagógico y curricular, la trayectoria educativa estará jalonada por el logro de las competencias que materializarán el perfil (educación basada en competencias).

2.019. Contenidos

Son los bienes culturales formativos que integran una disciplina y que, en el plano educativo, pasan a conformar una materia o área de materias de un determinado proyecto curricular.

Conjunto de saberes disciplinares seleccionados para formar parte de las distintas áreas curriculares en función de las intenciones educativas propuestas y los resultados esperados. El contenido debe precisar tipo y grado de conocimiento que se espera alcanzar en el plano conceptual, procedimental y actitudinal.

Los contenidos siempre se manifiestan integrados dentro de las competencias, sin embargo, pueden identificarse:

a. Contenidos conceptuales

Incluyen datos, conceptos, principios y teorías. Esquemáticamente, estos contenidos refieren al "saber". Los contenidos conceptuales, tanto teóricos como técnicos, pueden agruparse por analogía o afinidad.

El desarrollo de las competencias necesariamente involucra habilidades cognitivas que estarán más presentes en el inicio del proceso educativo.

b. Contenidos procedimentales

Se refieren al saber hacer, a la aplicación. Un procedimiento es un conjunto de acciones ordenadas, orientadas a la consecución de una meta.

Así los procedimientos pueden clasificarse en lógicos, metódicos, matemáticos, técnicos, estadísticos y algorítmicos. En las disciplinas militares suelen estar vinculadas al saber tecnológico. Involucran variadas habilidades psicomotrices como las necesarias para el empleo de los sistemas de armas, redacción de órdenes, adiestramiento físico, habilidades artísticas, mecánicas, lingüísticas, entre otras.

En la instrucción militar, muchas competencias se basan en lograr respuestas inmediatas, mecánicas e instintivas, como aquellas necesarias para asegurar la supervivencia de una fuerza o abrir fuego sobre el enemigo. Estas conductas normalizadas tienen su respaldo también en el entorno de competencias.

c. Contenidos actitudinales

Abarcan valores, normas y actitudes que apuntan a aprender a partir de una asignatura, diferenciándose de los conceptuales y procedimentales que refieren a aprender la asignatura. Los contenidos actitudinales, como disposiciones estables, deben ser internalizados, asumidos e incorporados como hábito al comportamiento.

Se transmiten a través de mensajes que surgen de:

- 1) Ejemplos.
- 2) Modelos.
- 3) Símbolos y significados.
- 4) Refuerzo social.
- 5) Relaciones sociales.
- 6) Otros.

Cualquiera sea el modelo pedagógico didáctico asumido en el nivel institucional, los objetivos siempre estarán presentes. Sin embargo, la educación por competencias enfatiza el aspecto que estos contenidos tienen entidad en tanto y en cuanto están asociados a una competencia a desarrollar. Al respecto, podrá ocurrir que la evolución tecnológica haga variar el contenido, pero la competencia permanecerá hasta que se modifique el perfil.

2.020. Integración y vinculación de los conceptos

- a. Los **objetivos** podrán formularse en todo momento por cualquier nivel de responsabilidad educativa. Los **objetivos** expresan en cualquier circunstancia una situación deseable a lograr.
- b. Los **objetivos** se emplearán prioritariamente en el nivel I, II y III, para orientar el planeamiento, diseñar las líneas de acción y priorizar la asignación de los recursos.

- c. Además del nivel I y II, emplearán **objetivos** todos los niveles en oportunidad de realizar el "planeamiento de sistema" de su nivel, entendido como el planeamiento integral de las unidades educativas, que involucre todas las dimensiones de la gestión.
- d. En el ámbito de la didáctica, pueden emplearse **objetivos** para guiar el acto educativo, allí se los denominarán objetivos de aprendizaje. Sin embargo, en el ámbito de la Fuerza, el término ha quedado relegado para priorizar en la acción didáctica los conceptos vinculados a la educación por competencias.
- e. El nivel planeamiento del curricular será el ámbito de las **competencias** por excelencia. Allí, en base a los **perfiles educativos** diseñarán los proyectos correspondientes.
- f. Será importante, en toda oportunidad, que el Nivel I y II pueda contar con **perfiles profesionales** actualizados, que deriven de los órganos de personal correspondiente, en concordancia con el Plan de Carrera.
- g. Las **competencias** también guiarán la ejecución y evaluación de la educación que lleva adelante el nivel IV, a través de sus unidades educativas, de tal manera de alcanzar los estándares definidos que permitan alcanzar el **perfil** trazado y certificar el desempeño profesional.
- h. En cualquier caso, el eje conductor del planeamiento pedagógico son los **perfiles** y las **competencias** que lo componen, conforme lo establece la concepción pedagógica didáctica asumida por la Fuerza.
- i. Los **contenidos**, definidos como "contenidos mínimos" (normalmente en el ámbito de la educación obligatoria son fijados por las autoridades nacionales y provinciales), se refieren a aquellos considerados esenciales para desarrollar las **competencias** trazadas y no como una lista de temas a tratar en el antiguo enfoque de **contenidos**.
- j. El contenido mínimo no tiene significado cuantitativo sino cualitativo y por ello se orientan a aspectos esenciales. Es por ello que su desarrollo puede implicar un porcentaje variable de la carga horaria de una materia o curso para alcanzar las distintas competencias.
- k. En este sentido, los **contenidos** sólo tienen entidad en tanto y en cuanto estén vinculados a las **competencias** que contribuyen a desarrollar.

2.021. Articulación de competencias

Consiste en la vinculación graduada, secuencial y coherente de las competencias surgidas del diseño curricular sin superposiciones ni vacíos (ver conceptos vinculados en Cátedras Cooperativas Art 1.032).

La articulación dentro de un proyecto curricular es responsabilidad del instituto u organización que desarrolla la carrera o curso (Nivel IV), la articulación entre distintas acciones educativas y organizaciones la establece quien ejerce la dirección sobre ambas (Nivel II o III según corresponda – RFD 51-02 Reglamento Acciones Educativas, Art 3.010).

Se deben distinguir dos planos para su instrumentación en los procesos educativos:

a. Articulación vertical

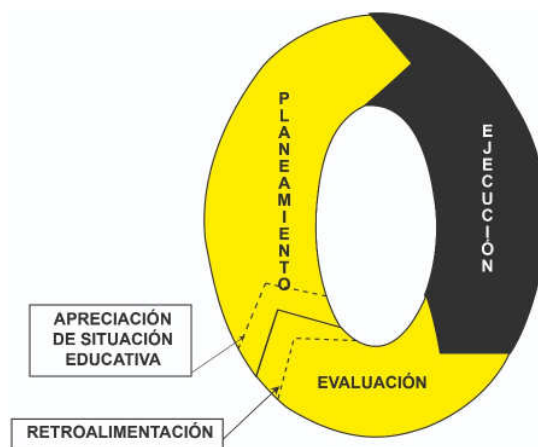
Es la vinculación que permite relacionar de las competencias entre los diferentes niveles educativos, etapas, ciclos o procesos educativos normalmente secuenciados en el tiempo, de manera tal de asegurar un adecuado tránsito entre ellos.

También hay articulación vertical dentro de un mismo proyecto curricular para facilitar el desarrollo progresivo de las competencias hasta alcanzar los estándares definidos.

b. Articulación horizontal

Es la vinculación que permite relacionar las competencias entre distintos procesos de capacitación, que se desarrollan en un nivel, etapa o ciclo equivalente. Esta coordinación de planes y proyectos en sentido lateral, permite facilitar el logro de los estándares e incrementar el nivel de excelencia.

También hay articulación horizontal dentro de un mismo proyecto curricular para facilitar el desarrollo armónico de las competencias entre las distintas materias y módulos, que responden a un único perfil.

CAPÍTULO III**LA EJECUCIÓN DE LA EDUCACIÓN EN EL EJÉRCITO**

Ciclo de la gestión educativa

SECCIÓN I**Conceptos generales****3.001. La ejecución educativa. Conceptos y características**

La ejecución constituirá la fase del ciclo de gestión educativa que permitirá concretar el planeamiento y desarrollar los objetivos trazados durante el planeamiento del sistema y las competencias diseñadas en el planeamiento curricular para alcanzar los perfiles educativos y la eficacia de los conjuntos.

- a. Se concretará a través de las acciones educativas.
- b. Las acciones educativas normalmente sólo son desarrolladas por el nivel IV, como responsable de la ejecución. En el nivel IV están los elementos educativos (unidades / sedes educativas y el resto de los organismos de la Fuerza), organizadas y preparadas para desarrollar competencias.
- c. La excepción a esta norma, podrá ser alguna Dirección dependiente de la DGE u otro organismo que se reserve la atribución de ejecutar por sí misma una acción educativa.
- d. Los niveles superiores al nivel IV, durante la fase ejecución, son los responsables de guiar las acciones, actualizar y retroalimentar el planeamiento y proveer de los recursos para la obtención de las competencias y los objetivos de gestión previstos.
- e. Todos los integrantes del Ejército Argentino tienen alguna responsabilidad educativa, ya sea como educadores o educandos. En la mayoría de los casos, el profesional militar, en particular, el personal de cuadros, desempeña los dos roles.
- f. Todo jefe o comandante es responsable de la educación militar del elemento que comanda como función inherente al ejercicio del comando. En tal sentido se desempeña como Director de Educación.
- g. Todo elemento, comando, dirección u organismo del Ejército Argentino desempeña una función educativa. En tal sentido, desde el punto de vista educativo, los elementos y organismos de la Fuerza, independiente de su nivel, magnitud o misión, se clasifican en:
 - 1) Órganos de Comando / Dirección educativa.
 - 2) Organizaciones educativas.

- h. Los elementos de la Fuerza de Sostenimiento desarrollan la educación militar correspondiente a su función principal de sostenimiento, sin perjuicio de los cual sus integrantes son combatientes como todos los integrantes del EA y desarrollan educación operacional.

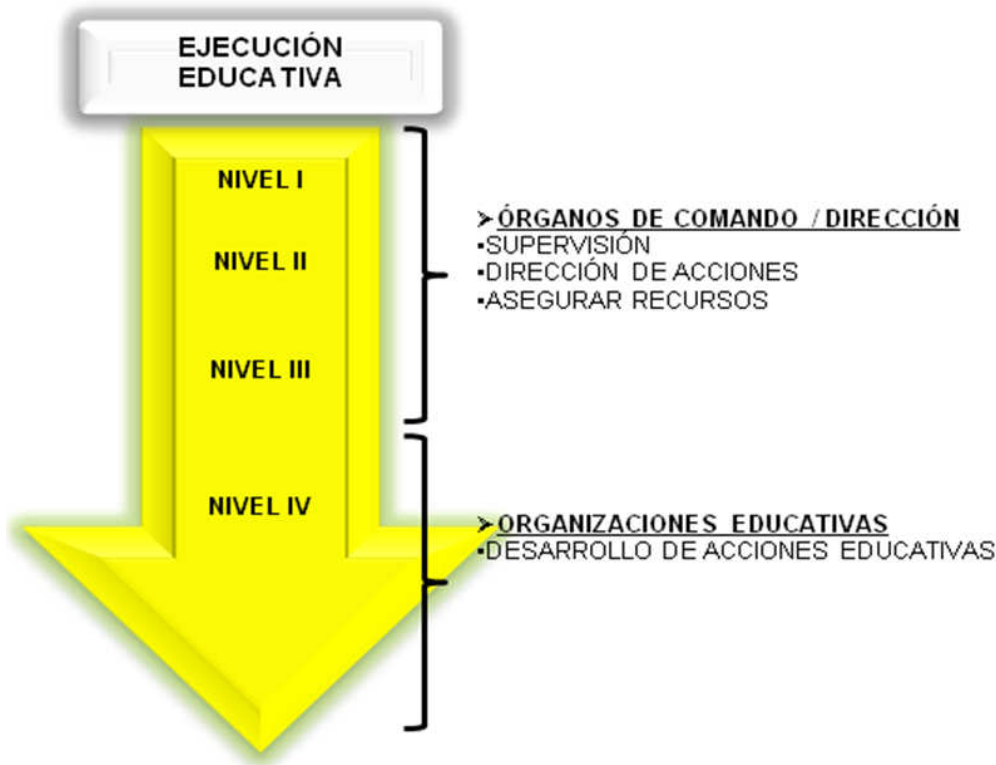


Figura Nro 1-III. La ejecución educativa según los niveles

3.002. Órganos de comando / dirección

Durante la ejecución de la educación y a los fines educativos, se entiende por órgano de comando / dirección a aquellos que tiene la autoridad para ejercer la supervisión de las acciones educativas en desarrollo. Estos órganos, son los siguientes:

- En el nivel I, el EMGE.
- En el nivel II, la DGE.
- En el nivel III, las direcciones y facultades dependientes de la DGE, más el CAEE.

3.003. Organizaciones educativas

Es la unidad organizacional con capacidad para desarrollar acciones educativas e implementar el proyecto curricular o el documento equivalente. En tal sentido, dispone mínimamente de la estructura, los recursos (educadores, recursos financieros, etc) y el marco normativo legal que le permite desarrollar su propósito. Según al ámbito de supervisión en el cual se insertan (académico u operacional), podrán ser:

- Institutos y sedes educativas

Los institutos educativos y las sedes educativas son los que desarrollan las acciones educativas carreras, cursos y educación obligatoria.

Particularmente, en el ámbito de la educación superior, no debe confundirse a las unidades académicas (son la Facultades, o sea nivel III) con las sedes educativas que desarrollan la acción educativa.

Institutos educativos son, por ejemplo, los LLMM y las escuelas de cada Arma.

Sedes educativas son la ESG, el CMN y la ESESC.

b. El resto de los elementos de la Fuerza

Se agrupan bajo esta denominación a las grandes unidades, unidades, subunidades independientes, unidades logísticas y otros organismos con un comando único. Se incluyen a todos los elementos de la Fuerza Operativa y de la Fuerza de Sostenimiento que no pertenezcan a alguna de las categorías anteriores (institutos y sedes educativas y órganos de comando / dirección).

3.004. Comunidad educativa y actores educativos

a. Comunidad educativa

Se agrupan bajo esta denominación al conjunto de actores educativos cohesionados para llevar adelante el proyecto educativo del instituto o del nivel de educación considerado. Sus integrantes son personas con responsabilidades propias e intereses y motivaciones legítimas sobre la educación. La definición y los límites, vínculos y alcances de la comunidad depende del sistema, nivel de responsabilidad o unidad educativa considerada. Según corresponda, podrán integrarla los siguientes elementos:

- 1) Directores.
- 2) Personal de Gestión Académica.
- 3) Administrativos.
- 4) Educadores (profesores militares, instructores, docentes civiles).
- 5) Educandos (alumnos, individuos, conjuntos).
- 6) Padres.
- 7) Egresados.
- 8) Investigadores (educadores del elemento educativo).
- 9) Organismos y niveles educativos superiores.
- 10) Organismos y niveles educativos laterales.

b. Actores educativos

Es el término utilizado para identificar a quienes intervienen en el hecho educativo y al entorno cercano de los que llevan adelante el proceso enseñanza aprendizaje. Guarda relación directa con aquellos que integran la comunidad educativa.

El concepto es muy utilizado en el ámbito de la educación obligatoria, pero además permite su empleo en otros ámbitos y niveles.

3.005. Actividades de ejecución de los órganos de comando / dirección

Los órganos de comando y dirección que se corresponden con los niveles I a III, como se graficó en la Figura 1-III permitirán, con las funciones que desarrollan, que los niveles inferiores puedan cumplir con sus objetivos y metas.

Seguidamente, se señalan algunas de esas tareas a modo indicativo, las cuales, adecuadamente vinculadas con los órganos superiores y laterales, permitirán concretar propósitos formulados durante la fase planeamiento del ciclo de gestión.

Son tareas de la gestión académica:

Distintas tareas a ejecutar por los órganos de comando / dirección educativa

1. Elaboración de informes de autoevaluación.
2. Actualización permanente de las apreciaciones de situación educativa que corresponda a cada nivel.
3. Elaboración/actualización de los subplanes del PGEE.
4. Elaboración de directivas derivadas
5. Elaboración de anteproyectos presupuestarios.
6. Difusión de oferta educativa en el ámbito militar y de la comunidad, en coordinación con los organismos correspondientes.
7. Consolidación de Propuestas de Tareas (presupuestos preliminares).
8. Control de gestión y ejecución presupuestaria de los institutos educativos dependientes.
9. Diseño y articulación de proyectos curriculares de cada instituto educativo.
10. Elaboración de PACC.
11. Asesoramiento para cursos en el exterior a través de la participación en la elaboración del PACCE.
12. Difusión, junto a los órganos correspondientes, de la oferta educativa destinada a ejércitos de países amigos.
13. Gestión de los requerimientos de apoyo a la educación ante los comandos, organismos de la Fuerza y eventualmente ante órganos del ámbito conjunto.
14. Requerimientos de asesoramiento educativo a través del personal militar argentino destinado en el exterior.
15. Obtención y difusión de becas disponibles de acuerdo a necesidades, prioridades presupuestarias de la Fuerza.
16. Requerimientos de investigación ante los elementos educativos correspondientes.
17. Requerimientos de experimentación de doctrina ante los comandos y organismos correspondientes.
18. Seguimiento de la evolución del conocimiento profesional a través de la convocatoria a los consejos consultivos, profesionales, cátedras cooperativas y requerimientos de doctrina, en los casos que en cada caso corresponda.
19. Actualización del estado del arte a través de la convocatoria en los niveles que corresponda de seminarios y simposios.
20. Divulgación del conocimiento profesional a través de la difusión de resultados de investigación, estado del arte, lecciones aprendidas y otros, a través de las revistas científicas profesionales militares que dispone la Fuerza.
21. Desarrollo de las acciones de supervisión y evaluación que a cada nivel corresponde.
22. Otros.

Figura 2-III: Ejemplos de algunas tareas propias de los órganos de comando / dirección

SECCIÓN II

ACCIONES EDUCATIVAS

3.006. Conceptos y características

- a. Comprenden las distintas formas en que los actores educativos desarrollan las actividades para llevar adelante el proceso educativo dentro del Ejército y materializar las metas y objetivos educativos planificados tanto a nivel individual como de conjunto.
- b. La Institución, mediante las acciones educativas, posibilita la educación permanente y continua de todos sus integrantes y elementos en las dos opciones previstas por la Ley de Educación Nacional: la opción pedagógico-didáctica presencial y la opción pedagógico-didáctica a distancia. Ambas opciones pueden ser utilizadas por separado o en forma combinada.
- c. El desarrollo de las distintas acciones educativas que se ejecutarán, básicamente, en los institutos y en los elementos operativos de la Fuerza que constituyen el Nivel IV (ejecución) permitirá alcanzar los objetivos y metas planteadas en la fase de planeamiento del proceso.

3.007. Tipos de acciones educativas

Los seis tipos de acciones educativas del SEE y sus principales características serán:

a. Carreras

- 1) Será la acción educativa sistemática, sujeta a la Ley de Educación Superior, que otorga una titulación académica de pre grado, grado o postgrado universitario o superior no universitario, para ejercer una profesión específica.
- 2) Las carreras serán presentadas a procesos de acreditación ante la CONEAU cuando corresponda (carreras Art 43 / LES – y posgrados), se impulsarán periódicamente los procesos de autoevaluación y evaluación externa. Por otra parte, el propio SEE desarrolla su sistema de supervisión.
- 3) Dentro del SEE, las carreras universitarias deberán responder a las necesidades de capacitación de la Fuerza.
- 4) Sus características principales serán: responder a perfiles y competencias definidas, a tiempos preestablecidos y a un proyecto curricular diseñado para satisfacer esas necesidades.
- 5) Las carreras se clasificarán en:

a) De nivel superior no universitario:

Pregrado: otorgarán títulos terciarios y tecnicaturas conforme lo establecido por la Ley Nro 24521 Ley de Educación Superior.

b) De nivel superior universitario:

- (1) Grado: será el título terminal de nivel licenciatura. Acreditará para el ejercicio de una profesión y/o capacitará para ejercer actividades propias de la conducción, o técnico – científicas necesarias para la Fuerza, de acuerdo a sus incumbencias y/o alcances (Ejemplo: Licenciado en Administración – Licenciado en Estrategia y Organización – Ingeniero Militar).

En algunas carreras de grado, una vez cumplido parte de los requisitos de la misma, se podrá otorgar un título intermedio (Ejemplo: Bachiller Universitario en Relaciones Internacionales – Enfermería Profesional Universitaria).

- (2) Posgrado: otorgarán títulos que corresponderán a una Especialización, Maestría o Doctorado (Ejemplo: Especialización en Conducción y Gestión Estratégica), en disciplinas necesarias para la Fuerza.

b. Cursos

- 1) Acción educativa que se ejecuta con la finalidad de que el personal de cuadros de la Fuerza desarrolle las competencias necesarias que contribuyan con su formación y perfeccionamiento.
- 2) Los cursos de perfeccionamiento, normalmente constituirán parte de los procesos educativos de la educación operacional.
- 3) Dentro de la etapa de formación, las carreras se organizan anualmente como "cursos", principalmente por razones administrativas para disponer de un presupuesto que se prevé año a año.
- 4) Comparte las mismas características principales que las carreras.
- 5) No otorgarán títulos, pero sí una certificación que habilita el desempeño profesional.
- 6) Se desarrollarán en el ámbito militar, en otras FFAA y/o FFAA de países amigos y en instituciones educativas del ámbito civil.
- 7) Los cursos **se clasificarán** de acuerdo con lo siguiente:

a) Según su **finalidad**:

(1) De **formación**:

- (a) Se entenderá por tales aquellos que conformen la personalidad militar de los futuros cuadros de la institución y los capaciten para el desempeño de las funciones inherentes a los grados iniciales de las respectivas jerarquías.
- (b) Estarán incluidos también, en este ítem los cursos que brinden formación general para civiles dentro del SEE.

(2) De **perfeccionamiento**:

Tendrán por finalidad capacitar al personal de cuadros para el desempeño de las funciones correspondientes a los diferentes grados y especialidades para actualizar y consolidar conocimientos previamente adquiridos.

Los cursos de perfeccionamiento podrán ser:

- (a) De capacitación especial básica.
- (b) De aptitudes y capacitaciones especiales.
- (c) De capacitación particular de pre – grado.
- (d) De actualización.
- (e) De orientación.

b) Según su **carácter**

(1) **Regulares**:

Constituirán el eje fundamental de las acciones educativas para capacitar al personal de cuadros en el ejercicio de las funciones correspondientes a los diferentes grados o especializaciones. Integra el Subplan de Capacitación del Plan de Carrera. Asimismo se detalla en el Subplan de Educación Operacional (acción educativa Cursos).

Se desarrollarán en la etapa de formación y perfeccionamiento

(2) **Complementarios**:

Proporcionarán conocimientos, desarrollarán aptitudes y/o promoverán competencias específicas. Se desarrollarán en la etapa de perfeccionamiento.

- 8) Los cursos, prioritariamente, serán desarrollados por los institutos educativos dependientes del DGE bajo la supervisión de sus direcciones. Cuando su ejecución corresponda a un elemento operacional u organismo de la Fuerza, la DGE delegará a sus direcciones dependientes autoridad para ejercer

"Control Funcional – con autoridad para impartir órdenes" sobre su planeamiento, ejecución y evaluación.

c. Instrucción.

Es el conjunto de actividades educativas esencialmente militares, que buscarán mantener o acrecentar en todo integrante del Ejército Argentino, las competencias necesarias para su eficiente desempeño en el adiestramiento operacional y/o para satisfacer exigencias propias de su rol o función.

La instrucción podrá ser de cuadros, cadetes o aspirantes, soldados y personal civil.

- 1) Instrucción de los Cuadros: tendrá por finalidad mantener e incrementar los conocimientos y aptitudes correspondientes a los aspectos ético espiritual, técnico, táctico y físico, en función del rol de combate y de las misiones previstas para la Unidad.
- 2) Instrucción de Cadetes o Aspirantes: tendrá por finalidad formarlos en los aspectos ético espiritual, técnico, táctico y físico, para satisfacer las exigencias del grado inicial de la carrera o curso que desarrollan.
- 3) Instrucción de la Tropa: tendrá por finalidad formarlos y capacitarlos en los aspectos ético espiritual, técnico, táctico y físico, para satisfacer, con eficiencia, las exigencias propias del rol de combate y de todas las actividades de la vida en campaña o guarnición.
- 4) Instrucción del Personal Civil: tendrá por finalidad mantener e incrementar los conocimientos y aptitudes correspondientes a los aspectos ético espiritual, técnico, táctico y físico, en función del puesto de trabajo y de las misiones previstas en el elemento.

d. Adiestramiento operacional.

Será el conjunto de actividades eminentemente aplicativas al combate, que realizarán los elementos operacionales, con la finalidad de alcanzar la capacitación requerida para cumplir las misiones asignadas, tanto en el ámbito específico, como en el conjunto y eventualmente en el combinado.

El adiestramiento operacional constituirá la acción educativa más importante de la educación operacional, por cuanto será la forma en que la Fuerza se preparará para cumplir con las misiones que se le asignen.

El adiestramiento operacional será desarrollado por todos los elementos de cualquier nivel, de acuerdo con su cuadro de organización. Abarcará desde el nivel grupo hasta el nivel Ejército, así como también cualquier conjunto superior al individuo cuyo empleo previsto requiera adiestramiento para su desempeño eficaz (pareja de combate, tripulación, cordada, patrulla, reten y otros).

El adiestramiento operacional se relacionará con las características del elemento o fracción (arma, especialidad o servicio), nivel orgánico, misión táctica asignada y características del ambiente operacional de su probable empleo. Ello posibilitará al personal de los cuadros el ejercicio del mando y la conducción del elemento o el desempeño del cargo que por su jerarquía, le corresponda.

e. Aprendizaje autónomo.

Será la acción educativa surgida del esfuerzo individual del personal de la Fuerza que complementa la capacitación adquirida en carreras, cursos, instrucción y adiestramiento operacional, mediante el estudio individual que actualiza, incrementa o mantiene sus conocimientos profesionales y culturales.

Será un esfuerzo voluntario, guiado y apoyado por la Fuerza, hacia aquellos campos del conocimiento de interés para el Ejército.

Ninguna acción educativa será exitosa sin el complemento que proporciona el aprendizaje autónomo de los individuos, cualquiera sea su jerarquía.

f. Educación obligatoria.

Acción educativa comprende a los niveles correspondientes a la educación inicial, primaria y secundaria. Se adecuará a los lineamientos establecidos en la Ley de Educación Nacional y se regirá por los proyectos educativos institucionales y planes de estudio, elevados al Ministerio de Defensa y aprobados por el Ministerio de Educación de la Nación, mediante resoluciones específicas, otorgando certificados de egreso con validez nacional.

1) Las principales características por nivel son:

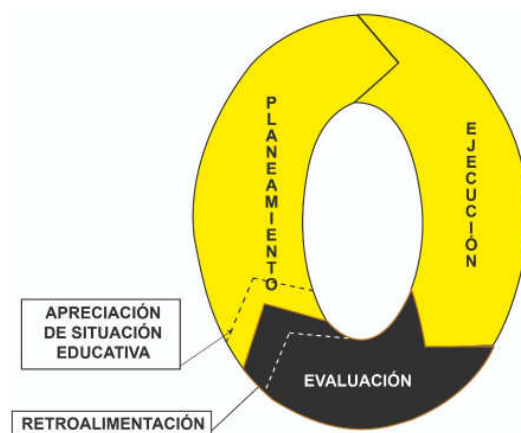
- a) Educación Inicial: abarca el jardín de infantes para niños de 3 a 5 años de edad, siendo obligatorios los últimos dos años. Responde a los objetivos del nivel determinados por la Ley de Educación Nacional en su capítulo II.
- b) Educación Primaria: abarca 6 años posteriores al nivel inicial, y es entendida como una unidad pedagógica integral de acuerdo con los objetivos del nivel determinados por la Ley de Educación Nacional en su Capítulo III. Este nivel de enseñanza proporciona una formación básica común a todos los alumnos, garantizando el acceso, permanencia y promoción y la igualdad en la calidad y logros de los aprendizajes.
- c) Educación Secundaria: se imparte una vez completado el nivel anterior, con una duración de 6 años divididos en dos ciclos: un ciclo básico de carácter común y un ciclo orientado de carácter diversificado según las distintas áreas del conocimiento, de acuerdo con los objetivos del nivel determinados por la Ley de Educación Nacional en su Capítulo IV.

2) La Fuerza dará cumplimiento a la formación obligatoria de la siguiente manera:

- a) Completará la educación secundaria obligatoria en los planes de formación para suboficiales, dando las bases para poder acceder al tramo técnico profesional.
- b) Desarrollará educación secundaria, primaria e inicial en la oferta educativa de los Liceos Militares e Instituto Social Militar Dr. Dámaso Centeno. Será la base requerida para la formación de los oficiales de reserva.
- c) Contribuirá con el Ministerio de Educación facilitando la culminación del nivel secundario para soldados con opción pedagógico-didáctica presencial o a distancia.

CAPÍTULO IV

LA EVALUACIÓN DE LA EDUCACIÓN EN EL EJÉRCITO



Ciclo de la gestión educativa

SECCIÓN I

CONCEPTOS GENERALES

4.001. La evaluación: Conceptos y características

Fase del ciclo de gestión educativa, que permite obtener información, de manera sistemática e integral, para juzgarla de acuerdo con determinados criterios fijados con antelación con la finalidad de elaborar juicios de valor y orientar la toma de decisiones.

La evaluación se concretará a través de tres tareas fundamentales:

- La definición de los datos o información relevante que se pretende buscar.
- La comparación de la información obtenida con un referente (metas/objetivos perseguidos o estándares definidos).
- La emisión de un juicio.

Es un elemento imprescindible para la planificación estratégica y para la mejora de la gestión, a través del impulso de acciones de cambio.

Dado el carácter integral de la educación en el Ejército, la evaluación se configura como una práctica sistemática y autorregulada, sustentada en tres ejes fundamentales: el axiológico (naturaleza de los juicios valorativos), el teórico y el metodológico.

Se desarrolla en forma metódica tanto en los procesos académicos como operacionales, incluyendo a las unidades educativas que las llevan adelante.

4.002. Alcances de la evaluación de sistema

Comprende:

- La gestión integral del sistema, comprendiendo todas sus dimensiones con la finalidad de detectar desvíos que afecten el normal desarrollo y coherencia de los procesos educativos del SEE.
- La gestión pedagógica curricular y del desempeño docente, con la finalidad de obtener información que aseguren la calidad de las acciones educativas.

- c. Las unidades educativas, en donde se desarrollan procesos y acciones educativas académicas u operacionales.
- d. Los niveles de logro de las competencias profesionales, según criterios establecidos previamente (estándares).
- e. Niveles operacionales obtenidos por las organizaciones, según criterios táctico-técnicos establecidos con anterioridad (estándares).
- f. La supervisión permanente del grado de cumplimiento de los objetivos educativos fijados en el largo y mediano plazo.

4.003. Finalidades específicas de la evaluación en los órganos de Comando / Dirección (niveles I, II y III según corresponda)

- a. Supervisar y asistir a los diferentes elementos en la identificación de logros y dificultades en el desarrollo de todos sus procesos.
- b. Proporcionar las bases, a partir de los diagnósticos, para la programación, ejecución y evaluación todas las acciones educativas de la Fuerza.
- c. Supervisar las políticas que orientan los procesos relacionados con la definición de los perfiles, las competencias y los niveles operacionales, particularmente en la coordinación de los organismos intervinientes.
- d. Obtener información de las acciones de orientación educativa y el apoyo psicopedagógico al aprendizaje en las diferentes etapas (formación / perfeccionamiento).
- e. Establecer o modificar el sistema de calificación, promoción y acreditación de acuerdo con las competencias profesionales de los individuos y los niveles operacionales alcanzados por las organizaciones.
- f. Establecer o modificar normas, directivas y estándares a través de estudios estadísticos y monitoreo de rendimientos.
- g. Asegurar el funcionamiento de instancias internas de evaluación que analicen los logros y dificultades en el cumplimiento de sus procesos educativos.

4.004. Características de la evaluación

- a. **Sistemática:** se rige según la normativa vigente y un plan previamente establecido.
- b. **Participativa:** requiere la colaboración de todos los actores involucrados en el proceso.
- c. **Permanente:** a lo largo de toda la vida profesional.
- d. **Integradora:** reúne todos los aspectos del proceso educativo.
- e. **Flexible:** debe adecuarse a la diversidad de circunstancias, tanto intra como interinstitucionales.
- f. **Continua:** por su carácter formativo, proporciona retroalimentación durante todo el proceso.
- g. **Crítica:** posibilita la formación de un juicio objetivo e imparcial que contribuye al proceso de toma de decisiones
- h. **Dinámica:** orientada a ajustes no estructurales de manera lógica y razonada.

4.005. Tipos de evaluación

- a. Según la intencionalidad del evaluador. Estos tipos de evaluación se aplican tanto para la evaluación institucional, como para los procesos educativos y también para el proceso enseñanza aprendizaje que llevan adelante los educadores. Comprenden:
 - 1) **Inicial o diagnóstica:** se realiza antes de comenzar una acción de intervención para determinar las características del objeto evaluado.

- 2) **Formativa:** se utiliza para tomar decisiones durante el desarrollo de los procesos y realizar ajustes de tiempo, cambio de estrategias metodológicas, de actividades o recursos, a medida que se detectan las dificultades. Esta evaluación toma como referente los indicadores de logro que permiten identificar las operaciones necesarias para el procedimiento correcto.
 - 3) **Sumativa:** se utiliza para valorar productos o resultados de procesos que se consideran terminados con realizaciones o consecuencias concretas, y asegurar que sus características cumplan con las metas propuestas. Esta evaluación toma como referente los estándares establecidos en función de las características del producto esperado. Permite la certificación, acreditación o selección.
 - 4) **Metaevaluación:** se utiliza para emitir un juicio valorativo acerca de la calidad o los méritos de una evaluación realizada. Es una reflexión destinada a la mejora de las prácticas evaluativas implementadas y su eficiencia.
- b. Según el agente evaluador:

Indistintamente del nivel de responsabilidad educativa, comprende:

- 1) **Interna:** aquella realizada por las personas u organismos que participan directamente de los procesos evaluados, se considera como:
 - a) **Autoevaluación:** los evaluadores evalúan su propio trabajo (un alumno su rendimiento, un centro educativo su propio funcionamiento, etc.). Los roles de evaluador y evaluado coinciden en las mismas personas.
 - b) **Heteroevaluación:** se evalúa una actividad, objeto o producto por evaluadores distintos a las personas evaluadas, como son los docentes, directivos, asesores institucionales, etc.
 - c) **Coevaluación:** es la evaluación entre pares, ayuda a mirarse en el espejo del otro, a ver cosas que uno mismo no ve. Fomenta el aprendizaje colaborativo.
- 2) **Externa:** aquella realizada por personas u organismos no integrantes de la institución / organismo que evalúan la calidad de los procesos y sus resultados.

4.006. Áreas a evaluar en el SEE

La evaluación en el SEE comprenderá todas las dimensiones de la gestión integral definidas en el Art 1.027. Para una mejor organización, se agruparán en dos áreas, según se detalle en el siguiente gráfico:

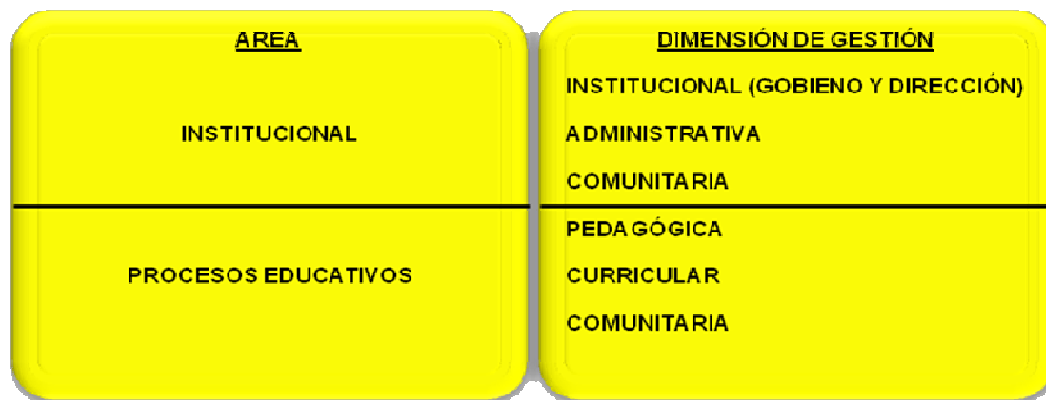


Figura 1-IV: Áreas de evaluación para los niveles I, II y III

Dentro de cada una de estas, se desarrollan funciones, las que serán objeto de evaluación conforme al siguiente detalle.

- a. En el área institucional

Según corresponda, según el ámbito que se trate (académico u operacional) abarcará todos o algunos de los siguientes aspectos:

- 1) Gobierno y dirección
- 2) Infraestructura
- 3) Equipamiento
- 4) Presupuestario y financiero
- 5) Docencia
- 6) Investigación
- 7) Extensión
- 8) Orientación educativa
- 9) Servicios de información, redes, biblioteca, archivos, registros
- 10) Integración del elemento educativo
- 11) Otras

b. En el área de los procesos educativos (tanto del ámbito operacional como académico)

Comprende la evaluación de las siguientes funciones:

- 1) Acciones educativas
- 2) Función docente
- 3) Articulación curricular
- 4) Investigación
- 5) Extensión
- 6) Orientación educativa

c. Criterio organizador

Se basa en considerar las funciones definidas como ordenadoras de la realidad institucional. Es decir, contempla los diferentes elementos y aspectos de la organización educativa, articulados para el cumplimiento de las metas propuestas por la institución para el cumplimiento de su misión institucional/académica/operacional.

A los efectos de la evaluación y el análisis de las funciones mencionadas precedentemente, es necesario desagregarlas en variables, dimensiones e indicadores teniendo en cuenta lo siguiente:

- 1) Se entiende por variable un atributo o propiedad que puede adoptar diferentes valores. Es la primera subdivisión que se opera a partir de las funciones definidas para cada área.
- 2) Las dimensiones que definen a las variables son atributos o aspectos de análisis que también pueden adoptar distintos valores, ya que especifican concretamente los campos o aspectos que se derivan.
- 3) Los indicadores señalan a través de las propiedades observables el valor de la función o variable según se determine.

Las variables, a través de sus dimensiones e indicadores, deben servir para describir, analizar, interpretar y evaluar las funciones del área institucional y del área de los procesos educativos.

4.007. Evaluación institucional

Debe ser útil fundamentalmente a la propia organización educativa evaluada y a sus integrantes en general. Se orienta a mejorar la calidad de la institución a través de interrogarse sobre los resultados y especialmente sobre las acciones, identificando problemas y comprendiéndolos en su contexto.

La evaluación institucional debe tender a crear las condiciones óptimas para que los participantes, incluyendo al evaluador, mejoren su comprensión sobre la realidad institucional.

La evaluación institucional es un proceso complejo que contempla dos fases:

La autoevaluación

La evaluación externa

No obstante, la identificación de estas fases, debe considerarse al proceso de evaluación institucional como un todo, en el cual hay dos actores (interno y externo) que intervienen en diferente medida y de distinta manera.

Se trata de una herramienta importante de transformación de las organizaciones y de la práctica educativa; es un proceso con carácter constructivo y participativo; es una práctica permanente y sistemática que permite detectar los nudos problemáticos y los aspectos positivos.

En síntesis, la evaluación institucional implica la reflexión sobre la propia tarea como una actividad contextualizada que considera tanto los aspectos cualitativos como los cuantitativos; con un alcance que abarca los insumos, los procesos, los productos y el impacto que tienen en el SEE o en la organización considerada. Es una tarea fundamental para el gobierno y la gestión administrativa y académica; y, en definitiva, una plataforma para el planeamiento y mejora institucional.

a. Autoevaluación

1) Concepto

La autoevaluación forma parte del sistema de retroalimentación educativa y necesariamente debe integrarse a la apreciación de situación educativa del nivel considerado. Todos los niveles educativos desarrollan autoevaluación.

Constituye el primer paso del proceso de evaluación y planeamiento institucional. Representa una oportunidad para la reflexión acerca de las prácticas de la institución y para la puesta en común de los logros como de aquellos aspectos sobre los cuales es necesario introducir cambios para mejorar la calidad educativa.

El concepto básico de la autoevaluación considera que todo proceso de cambio, de mejoramiento de la calidad educativa se podrá llevar a cabo si surge del fuero interno de la propia institución. Si la demanda por la mejora no tiene origen interno, no es exitosa. **Todo proceso de evaluación de la calidad institucional parte necesariamente del compromiso interno, de su comunidad educativa y de la mayor cantidad de actores involucrados.**

Está caracterizada en el diálogo, la discusión y la reflexión de sus procesos, logros y resultados. Debe tender a crear las condiciones óptimas para que los integrantes comprendan y mejoren su visión sobre la realidad institucional y académica.

Impulsa la participación activa de los miembros de la organización educativa y crea las condiciones para que la Institución sea un espacio real de crecimiento para todos y cada uno de los diferentes estamentos.

Comprende la profundización y la articulación de tres procesos: elaboración de diagnósticos, producción de juicios de valor sobre el estado de situación y diseño de líneas de solución a los problemas detectados.

La institucionalización y documentación de estos procesos se implementarán a través de diseños / guías de autoevaluación, entendidas como un esquema operativo que comprende un conjunto de funciones, variables, dimensiones e indicadores (cuantitativos y cualitativos) considerados significativos, de tal manera de constituir un proceso completo y sistemático de evaluación.

2) Los niveles de responsabilidad en la autoevaluación

Los juicios obtenidos se utilizarán en la toma de decisiones, con el objeto de mejorar la actividad institucional/operacional valorada según el siguiente ordenamiento:

a) Nivel II

Proporciona las bases y orientaciones para la confección y puesta en ejecución de los respectivos diseños de autoevaluación y de los correspondientes informes de autoevaluación. Supervisará los procesos de autoevaluación de los niveles dependientes.

b) Nivel III

Ordena y efectúa el seguimiento de lo determinado por el Nivel II. Confecciona y ejecuta sus propios diseños de autoevaluación y respectivos informes de autoevaluación.

En coordinación con el nivel IV, confeccionan y aprueban los diseños de autoevaluación y los respectivos informes de autoevaluación para su implementación en ese nivel.

c) Nivel IV

Implementa los procesos de autoevaluación por medio de los diseños de autoevaluación aprobados y elaborarán los informes de autoevaluación correspondientes.

3) Momentos del proceso de autoevaluación:

a) Diseños de autoevaluación

La elaboración e implementación de la autoevaluación se traducirá en esquemas operativos documentados de la información considerada valiosa de obtener y de los indicadores fiables que la evidencien.

b) Informes de autoevaluación

Contendrá los resultados con los datos cuantitativos y cualitativos, más los juicios y conclusiones (fortalezas y debilidades).

El informe de autoevaluación será el punto de partida documentado sobre el cual se actualiza el planeamiento del ciclo de gestión en cada año, en el nivel considerado.

Todo elemento y organismo del Ejército, indistintamente de su ámbito y nivel de la conducción, debe producir al término del año militar un informe de autoevaluación que será elevado al escalón superior. Este documento cumplirá las siguientes finalidades:

- **Será la base de la apreciación de situación del próximo ciclo de gestión.**
- **Permitirá la retroalimentación.**
- **Constituirá la base para la diseño de la evaluación externa por parte del escalón superior.**

En el ANEXO 5 se presenta un guía para el desarrollo del Informe de Autoevaluación de nivel II y III.

Adicionalmente en los niveles III y IV (este último, sólo institutos de formación), se desarrolla e implementa el Programa Anual de Actividades para la Mejora de la Calidad Institucional (PAAMCI) para sostener las fortalezas y superar las debilidades. Ver ANEXO 6.

b. Evaluación externa (incluye visitas e inspecciones)

Permite medir la organización y el funcionamiento del sistema, a nivel Institución o elemento educativo, observar la trama de su desarrollo, valorar los procesos y los resultados y determinar lineamientos para la mejora de la gestión educativa.

La realizan personas u organismos que no pertenecen a la organización evaluada, tomando como punto de partida los informes de la autoevaluación realizados.

La desarrollan los niveles institucionales con competencia orgánica y jerárquica (IGE – DGE – CAAE – Dir(s) – GGUU) y cuando corresponda por organismos externos a la Fuerza (Min Def – Min Educ – CO-NEAU).

En el ANEXO 7 se presenta un guía para el desarrollo del Informe de Evaluación Externa de nivel II y III sobre los elementos dependientes.

4.008. Evaluación de los procesos educativos

Abarca a las acciones que se desarrollan en forma integral para analizar los procesos de aprendizaje, promoción, niveles educativos, la función docente, la articulación curricular, el desarrollo de las acciones educativas y para determinar la calidad educativa relacionada.

Comprende:

a. Evaluación de la educación operacional

Abarca la evaluación de todos los procesos que se ejecutan en forma integral para el desarrollo de las diferentes acciones educativas (instrucción, adiestramiento operacional, cursos y aprendizaje autónomo).

Se desarrolla sobre los elementos educativos del Ejército Argentino, sean estos institutos educativos o el resto de los elementos y organismos de la Fuerza.

Analiza entre otros aspectos: currículos, perfiles, competencias, aprendizajes, rendimientos, estándares, certificaciones, etc.

Tiene como centro de su propósito al educando sea este:

- 1) Individuos (cuadros y tropas que realizan instrucción o cuadros cursantes)
- 2) Conjuntos (que realizan adiestramiento operacional)

b. Evaluación de la educación académica

Abarca las diferentes acciones educativas (educación obligatoria, carreras, cursos y aprendizaje autónomo) de las cuales participa el personal militar a lo largo de toda su vida activa.

Se desarrolla sobre aquellos institutos educativos que desarrollan estas acciones educativas.

Se desarrolla fundamentalmente sobre la base del análisis de las acciones educativas enumeradas, que se dictan en los institutos de la Fuerza y que corresponden a distintos niveles: inicial, básico, secundario y universitario – no universitario o técnico medio.

Al igual que la educación operacional, también analiza currículos, perfiles, competencias, aprendizajes, rendimientos, estándares, certificaciones, etc.

c. Evaluación de la función docente (dirección y acción docente)

Se efectúa sobre la base del análisis de las acciones desarrolladas por los actores educativos involucrados en los procesos de dirección, gestión y acción docente: directores, secretarios, JJ Dpto, profesores, instructores, etc.

La evaluación del desempeño profesional docente se enfoca en las características del actor educativo.

Las dimensiones que evalúa son:

- 1) Formación profesional/capacitación y perfeccionamiento.
- 2) Capacidades pedagógico-didácticas.
- 3) Eficiencia en el desempeño de sus funciones (dirección, gestión o frente a los alumnos).
- 4) Resultados de su labor educativa.



Figura 2-IV: Procedimientos para desarrollar las evaluaciones de los niveles I, II y III

d. Evaluación de la articulación curricular y calidad educativa

Comprende el análisis de las siguientes actividades:

- 1) Procesos de articulación curricular (horizontal y vertical) de carreras y cursos. La evaluación curricular, como campo específico de la evaluación, permitirá recoger información válida y confiable para valorar la localidad del currículo.
- 2) Determinación de la calidad educativa según los niveles y estándares definidos por la Fuerza.
- 3) Evolución del conocimiento profesional sobre las áreas de desarrollo profesional definidas, sobre la base de la actividad desarrollada por las escuelas/ institutos, cátedras cooperativas, consejos consultivos, consejos profesionales, etc.

Indicadores para evaluar la articulación curricular. Algunos a considerar, podrán ser los siguientes:

- a) Orientación del currículo hacia el desarrollo integral del profesional militar.
- b) Articulación entre las carreras y cursos, en particular observando la convergencia académico – operacional.
- c) Coherencia entre los perfiles y las competencias definidas de enseñanza y evaluación dentro de cada proyecto curricular.

En el ANEXO 7 se presenta un guía para el desarrollo del Informe de Evaluación Externa de los niveles II y III sobre los elementos dependientes, en las áreas de evaluación institucional y de procesos.

SECCIÓN II

EL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL SEE

4.009. Concepto

Es el conjunto de elementos, personal, medios y doctrina, interrelacionados para cumplir con una actividad permanente y de responsabilidad de todos los escalones de comando.

Requiere de una gestión institucional y de prácticas educativas comprometidas con un proceso continuo de reflexión crítica, de cooperación con los restantes componentes del SEE, con una visión transformadora de la realidad y de autoperfeccionamiento, orientados a la calidad educativa.

4.010. Misión

Planificar, programar y desarrollar la evaluación en forma permanente e integral en todos los ámbitos de la gestión educativa del SEE, para recoger datos/información de su desempeño y verificar el cumplimiento de los objetivos que persigue, con la finalidad de proporcionar elementos de juicio para retroalimentar el sistema y facilitar la toma de decisiones que aseguren la calidad, tanto institucional como de los procesos educativos.

4.011. Condiciones que debe reunir

- a. Estar estructurado según niveles de responsabilidad.
 - 1) Nivel I: propia de la Inspección General del Ejército que se constituye en el núcleo del subsistema de supervisión del Ejército Argentino, siendo el organismo que ejecuta y coordina el desarrollo de la supervisión externa en el más alto nivel de comando, cuando analice educación.
 - 2) Nivel II: propia de la DGE. Mantiene una óptica evaluadora globalizada por sobre la educación de la Fuerza que ha sido colocada bajo su responsabilidad primaria.
 - 3) Nivel III: propia de la DEOP, DEP, Facultades, DEADIA y CAAE. Materializa el ejercicio evaluador sobre los elementos dependientes en forma orgánica. Desarrolla la autoevaluación, a fin de determinar sus fortalezas y debilidades para lograr la mejora de la calidad académica e institucional de su organización (dirección/rectorado).
 - 4) Nivel IV: propia del resto de los elementos que conforman la DGE y del resto de la FO y FS. Desarrolla la autoevaluación, a fin de determinar sus fortalezas y debilidades para lograr la mejora de la calidad académica e institucional en el ámbito de su responsabilidad.
- b. Estar capacitado para:
 - 1) Obtener y procesar datos e información.
 - 2) Disponer de una base de datos informatizada.
 - 3) Emitir juicios de valor.
 - 4) Documentar los procesos de evaluación mediante informes regulares y estandarizados.
 - 5) Efectuar el seguimiento de las correcciones necesarias para perfeccionar el SEE.
- c. Ser aplicado metódicamente: lo que permite que la actividad sea integral, dinámica y permanente.
- d. Favorecer la retroalimentación: se constituye en fuente de conocimiento y lugar de gestación de mejoras educativas si se la organiza desde una perspectiva de continuidad.
- e. Elaborar y difundir las directivas/órdenes pertinentes, a los efectos de orientar y efectuar el seguimiento de los procesos de evaluación según la responsabilidad institucional y académica que le corresponda.

4.012. Elementos de evaluación en el SEE

Las organizaciones que integran el SEE deberán conformar el elemento de evaluación, a través de una estructura técnico-pedagógica, acorde con los siguientes lineamientos:

- a. **Finalidad:** reunir información educativa que permita detectar fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas, a fin de obtener juicios de valor para adoptar decisiones oportunas tendientes al logro de la excelencia en la calidad educativa del sistema.
- b. **Magnitud:** disponibilidad de los recursos necesarios en relación al elemento y a sus reales capacidades para la conducción de los procesos de evaluación de responsabilidad.
- c. **Relación funcional:** debe estar integrado al sistema educativo considerado, pero orgánicamente separado.
- d. **Dependencia:**
 - 1) Para los elementos de conducción (DGE - Direcciones), la dependencia será del director o del jefe del estado mayor/rector, según corresponda.
 - 2) Para los elementos de ejecución, la dependencia se establece en forma directa de la máxima autoridad del elemento. Dadas las particularidades que presenta cada instituto/ elemento, se deja a criterio del director/ jefe de elemento el establecimiento de la dependencia del elemento evaluación.

4.013. Instrumentos de evaluación

Se desarrollarán en el RFD 51-03 Didáctica Especial Militar, Cap IV.

4.014. Retroalimentación

La retroalimentación para el SEE es la parte de la evaluación mediante la cual, la información relevante y elementos de juicio pertinentes producidos en cualquier momento de los procesos educativos son aprovechados para actualizar la ASE y facilitar la toma de decisiones.

La retroalimentación por sí misma constituye la finalidad de la fase evaluación, sin embargo, el SEE instrumenta una serie de mecanismos y procedimientos concretos que permiten aprovechar la información y el conocimiento producido.

Seguidamente se establecen los aspectos centrales que normalizan los procesos de retroalimentación en la presente doctrina:

- a. Se desarrolla el concepto cíclico de la gestión educativa, en 3 fases, en la cual los informes de evaluación como productos finales de la fase evaluación, son a su vez el comienzo o continuación de la fase planeamiento (Art 2.001, c.; 2.007 a.; 2.010; 2.012).
- b. Se instrumenta la evaluación sumativa y formativa desarrolladas en forma permanente para controlar y evaluar la marcha de los procesos (Art 4.005).
- c. Se establece el proceso de evaluación institucional en dos fases o momentos como parte del proceso de mejora continua: autoevaluación (interna) y evaluación externa, contribuyendo la segunda a reforzar los procesos de cambio establecidos en la primera (Art 4.007).
- d. Se elabora el Programa Anual de Actividades para la Mejora de la Calidad Institucional (PAAMCI) para sostener las fortalezas y superar las debilidades del sistema (Art 4.007 a. 3) y (ANEXO 6).
- e. Se establece una secuencia de términos para la actualización de los informes que permiten retroalimentar el proceso de toma de decisiones (Art 2.014 y ANEXO 4).
- f. Se establece la vinculación entre la retroalimentación y la evolución del conocimiento profesional a través de los sistemas de Cátedra Cooperativa y Consejo Consultivo a establecer en cada nivel de responsabilidad educativa (Art 1.032).
- g. Se refuerza la vinculación entre la función Investigación y los procesos educativos, para agilizar el circuito de transferencia de conocimiento (Cap V Sec I).

- h. Se desarrolla el concepto de metaevaluación como parte de la autoevaluación. Es la evaluación que se realiza sobre el propio proceso evaluativo, con el fin de retroalimentarlo. Por lo tanto, se la considera la evaluación de la evaluación.

Esta metaevaluación constituye la reflexión sobre los propios procesos de evaluación, para lograr un análisis detallado que permita detectar los problemas, contradicciones y desajustes a fin de optimizar los propósitos de aquella.

CAPÍTULO V

OTRAS FUNCIONES EDUCATIVAS

5.001. Conceptos generales

El SEE además de desarrollar procesos educativos cumple otras funciones tanto para responder a normas establecidas desde el SEN como para satisfacer sus propias necesidades. Algunas de estas funciones se cumplen en el marco de los procesos académicos y otros en los procesos operacionales.

5.002. Otras funciones educativas

En los procesos de la educación académica, que por necesidades de la Fuerza se ajustan e integran a normas del SEN establecidas por la Ley Nro 26.206, Ley de Educación Nacional y Ley Nro 24.521, Ley de Educación Superior, además de la función docente propiamente, se desarrollan las siguientes funciones:

- a. Investigación.
- b. Extensión.
- c. Orientación educativa.

En el ámbito de los procesos de la educación operacional tambien se desarrollan actividades complementarias a la educación operacional, algunas tienen propósitos similares a las que se enuncian para la educación académica, pero se desarrollan conforme a normas establecidas por la misma Fuerza. En tal sentido, se consideran las siguientes funciones adicionales:

- 1) Orientación educativa (sólo en la acción educativa cursos)
- 2) Experimentación de doctrina
- 3) Funciones educativas complementarias

SECCIÓN I

INVESTIGACIÓN

5.003. Conceptos generales

La función de investigación será de gran trascendencia para el SEE.

La investigación científica aporta nuevos saberes y descubrimientos disciplinares y colabora con el aprendizaje y desarrollo de competencias profesionales. Por ello, tiene responsabilidades en la creación el conocimiento y en la transferencia de los resultados de las investigaciones a la Fuerza, tanto en el ámbito académico como operacional.

La investigación poseerá un carácter dinámico mediante la revisión constante del conocimiento acumulado, la actualización de las actuales y futuras investigaciones y mediante fluidos diálogos del plantel de investigadores con el cuerpo docente. Cuanto más estrecha fuere la relación entre la investigación y la docencia, más fácil y rápida será la transferencia a los claustros educativos. Fundamentalmente, se circunscribirá al nivel universitario, pero también alcanza los ámbitos de investigación técnica militar aplicada e investigación de procedimientos.

La investigación es ampliación de la frontera del conocimiento. Las instituciones educativas de vanguardia siempre han sido pioneras en adelantos científicos. El ámbito militar ha sido siempre campo propicio para la investigación dada la exigencia de toda fuerza armada de disponer de los últimos adelantos científicos-tecnológicos. El Ejército Argentino, a lo largo de su historia, a través de la capacitación de sus integrantes, ha constituido una institución en permanente cambio, sensible a los adelantos e inclinada a la investigación.

Las ciencias militares son terreno para una amplia gama de investigaciones, que buscan dar respuestas científicas a demandas reales de la Fuerza en el ámbito de la Defensa Nacional. Estas investigaciones abarcan desde el seno de las ciencias sociales hasta las más duras ciencias exactas, cubriendo disciplinas tales como or-

ganización, táctica, planeamiento, organización, logística, estrategia, prospectiva, gestión, mando y liderazgo, inteligencia, historia militar, tecnología, comunicaciones, sistemas informáticos y mecánica, entre muchas otras.

5.004. Los objetivos de la investigación en el SEE

- a. Generar nuevos conocimientos tendientes a expandir las fronteras del conocimiento.
- b. Satisfacer requerimientos educativos contribuyentes al perfeccionamiento de los docentes, la actualización de los contenidos curriculares y metodologías de la enseñanza, a la dirección de tesis de graduados y a la formación de nuevos investigadores.
- c. Satisfacer las demandas específicas de la Institución.
- d. Contribuir a la evolución del conocimiento profesional.

5.005. Clases de investigación

La investigación es una actividad sistemática de indagación acerca de algún aspecto de la realidad o fenómeno, su comportamiento, las regularidades que presenta, causas y consecuencias, etc. Las diferentes clases de investigación podrán ser:

- a. Investigación básica: proceso sistemático de investigación que se orienta hacia la búsqueda de nuevos conocimientos sin un fin práctico inmediato o aparente. Es una actividad científica motivada por el interés en adquirir conocimientos más completos y perfectos sobre una realidad. En el ámbito de las organizaciones militares tiene su correlato con la Investigación de Estado Mayor (ROD - 71 - 01 - I).
- b. Investigación aplicada: proceso sistemático de búsqueda de conocimientos con un fin práctico, específico e inmediato. En el ámbito de las organizaciones militares tiene su correlato con el Estudio de Estado Mayor (ROD - 71 - 01 - I).
- c. Investigación de campo: proceso sistemático de búsqueda que se realiza con la mayor proximidad posible al lugar donde se producen los sucesos, con el fin de conocer los fenómenos tal como se manifiestan en situaciones reales. Investigación educativa: investigación dirigida a mejorar el conocimiento sobre la educación y a lograr la mejora de la misma en cuanto a proceso y resultado.
- d. Investigación – acción: proceso sistemático de perfeccionamiento de una actividad mediante la propia acción controlada.

5.006. Transferencia y difusión de los resultados de la investigación

La divulgación científica es un compromiso tácito de toda investigación y a la vez una exigencia complementaria de la tarea realizada.

En el ámbito militar, el Ejército Argentino dispone de revistas de difusión de centenaria historia y de variados campos disciplinares, por lo cual estos medios constituyen el espacio natural de difusión de conocimiento e investigaciones.

El intercambio de profesionales militares en el extranjero o extranjeros en el país también contribuirá al propósito mencionado.

La difusión de los resultados de las investigaciones tendrá una manifiesta importancia en la transferencia del conocimiento, teniendo en cuenta que, cuanto más veloz y expeditiva sea la forma de llegar a los ambientes interesados, mejor se podrá concretar la contribución esperada.

En síntesis, dentro del SEE, la transferencia de los resultados de la actividad de investigación se podrá dar a través de:

- a. Su publicación en las revistas apropiadas.
- b. La participación del autor o autores en eventos de naturaleza científica (seminarios, simposios, congresos, etc.).
- c. La participación del autor o autores en actividades académicas, tanto en lo relacionado con la docencia, como en la dirección de tesis y formación de investigadores, en apoyo de la actividad de la Fuerza.
- d. La inserción de la investigación en proyectos de carácter interdisciplinario de mayores dimensiones, que tengan como finalidad dar solución a un problema específico en el marco de una especialidad de la

Fuerza.

- e. La oferta de tecnologías, servicios y capacidades de la Fuerza que contribuyan a satisfacer necesidades o procesos de innovación en el ámbito nacional.

SECCIÓN II

EXTENSIÓN

5.007. Conceptos generales

La extensión es la acción intra e interinstitucional, mediante la cual la unidad educativa trasciende los límites de su organización, generando vínculos entre alumnos, docentes, graduados e investigadores y con otras instituciones educativas y con la comunidad en general, a fin de lograr una interacción con el medio social, universitario, empresarial y profesional.

La extensión es un proceso que implica la comunicación con la sociedad en la que el SEE está inmerso. Es allí, donde la comunidad educativa de la Fuerza fija sus posiciones, construye relaciones, representaciones y se ubica frente a los distintos sectores con los que interactúa.

En tal sentido, se deberá interpretar la extensión como la interacción con el medio, es decir, la influencia recíproca entre el SEE y la sociedad como contribución a la mejora de la calidad de vida de sus integrantes.

Los actores de la extensión serán todos los miembros de la comunidad educativa militar: alumnos, egresados, docentes y no docentes de todos los niveles educativos, cada uno desde su ámbito, pero bajo una planificación centralizada y coordinada por el nivel más alto del SEE.

5.008. Las funciones de la extensión

- a. Promover, desarrollar y difundir acciones relacionadas con la educación, la cultura, el deporte, los avances científico-tecnológicos, en beneficio tanto de la institución como de la comunidad local, regional e internacional.
- b. Brindar soporte tecnológico para el procesamiento didáctico y la producción de material en función de la modalidad a distancia dentro del ámbito de la Institución.
- c. Incentivar y desarrollar el completamiento de la informatización y apertura de las bibliotecas de la Institución a sus integrantes y al público en general, especialmente a través de internet, favoreciendo la posibilidad de su utilización de redes.
- d. Desarrollar y promover gestiones de servicios en respuesta a demandas del Estado (especialmente dentro del ámbito del Ministerio de Defensa).

Estas acciones deberán estar coordinadas con las funciones de bienestar, de relaciones institucionales y de orientación educativa, afines a la función de Extensión.

5.009. Políticas de extensión

Son las acciones y servicios mediante los cuales, los institutos educativos se vinculan a la comunidad, con el fin de contribuir a su desarrollo y transformación. Basándose en el conocimiento científico, tecnológico, cultural y humanístico que se genera, se presta asistencia científica y técnica al Estado y a la comunidad en su conjunto, especialmente en su área de influencia.

Las políticas de extensión, podrán ser:

- a. Participar estratégicamente en el contexto regional donde cumplen las funciones los institutos a fin de que se pueda afrontar con éxito la planificación institucional.
- b. Mantener una plena integración con la comunidad mediante la permanente y sostenida difusión de la oferta académica, como así también la transferencia de conocimientos científicos, tecnológicos y culturales.
- c. Contribuir con la comunidad y su cultura a través de los servicios educativos y eventos culturales.

- d. Contribuir a la mejora de la calidad de vida de la comunidad educativa en general, en función de sus necesidades sociales y de su capacidad científica y tecnológica.
- e. Facilitar los vínculos y el intercambio con otras instituciones educativas, especialmente de las FFAA en cuanto a los medios de producción y servicios.
- f. Incentivar y gestionar el completamiento de la informatización de las bibliotecas para incrementar la consulta del público en general a través de sistemas informáticos.
- g. Desarrollar y promover acciones de servicios, asistencia científica y técnica al Estado y la comunidad, dando repuestas a las demandas nacionales y regionales e interactuando con los medios de comunicación social.
- h. Mantener e incrementar la propuesta educativa bajo la modalidad a distancia, brindando soporte tecnológico para el procesamiento didáctico y la producción de material.
- i. Ampliar en forma progresiva la oferta de cursos de extensión a distancia, a fin de completar la formación individual del personal militar y complementariamente de su familia y personal civil.
- j. Facilitar el ingreso a los institutos militares de formación desde aulas remotas y el completamiento de los estudios secundarios de integrantes de la comunidad educativa.

SECCIÓN III

ORIENTACIÓN EDUCATIVA

5.010. Conceptos generales

La misión de la orientación educativa será la de optimizar el proceso de enseñanza – aprendizaje, facilitar la gestión educativa, asegurar y promover, de manera integral, el desarrollo personal del alumno.

La orientación educativa comprende y está dirigida a toda la comunidad educativa (directivos, docentes, alumnos y familia). Se desarrolla complementariamente a las acciones educativas bajo supervisión del SEN como en los cursos de la educación operacional.

5.011. Características principales de la orientación educativa en el SEE

La orientación es una tarea cooperativa y colaborativa en la que se deberán comprometer los educandos, profesores o instructores, directivos y orientadores.

Las acciones de orientación que se desarrollen en los institutos educativos de la Fuerza deberán ser coherentes con los objetivos institucionales y los proyectos educativos.

Esta tarea se encargará a los centros de orientación educativa (COE) de los institutos y elementos de la Fuerza que deberán contar con personal especializado para tal fin.

Entre otras funciones, orientarán sobre:

- a. Pertinencia y grado de eficiencia de las estrategias didácticas.
- b. La implementación del abordaje institucional para la resolución de problemáticas educativas.
- c. Las acciones de seguimiento y orientación, así como prevención y detección de dificultades sobre los actores del proceso educativo.

La orientación deberá producir el asesoramiento necesario a las autoridades y educadores centrado principalmente en: las actividades de ingreso – prevención – seguimiento – permanencia – asistencia al personal y en la caracterización general de la población educativa.

La función orientación no incluye el desarrollo de acciones de carácter terapéutico. Detectada una situación relacionada, deberá ser derivada al sistema de salud correspondiente.

La orientación deberá ser una tarea cooperativa, en la que se deberán comprometer los educandos, los profesores o instructores, las autoridades y los orientadores.

Los contenidos del presente capítulo serán regulados en los reglamentos, manuales y directivas que se formulen desde los distintos ámbitos del SEE.

SECCIÓN IV

EXPERIMENTACIÓN DE DOCTRINA

5.012. Concepto

En el ámbito de la educación operacional, se desarrollará complementariamente a la ejecución de los cursos, la instrucción o el adiestramiento operacional la verificación práctica de conceptos o procedimientos teóricos volcados en proyectos de doctrina.

5.013. Procedimientos para la experimentación de doctrina

Entendida la doctrina como el conjunto de principios generales que se fijan en un campo determinado para la correspondiente educación de sus componentes y para la orientación de la acción, la función de experimentación será esencial para contribuir a la disponibilidad de una doctrina actualizada y moderna acorde a las necesidades de una Fuerza que se prepara para un conflicto futuro.

Efectuado el requerimiento de experimentación de doctrina formulado por la Dirección de Organización y Doctrina sobre un elemento de la Fuerza Operativa, será el Comando de Adiestramiento y Alistamiento del Ejército quien designará al elemento que llevará a cabo la tarea considerando las exigencias propias de dicho elemento. En el caso de que el requerimiento se formule sobre una organización de la Fuerza de Sostenimiento, la Dirección o el Comando pertinente efectuará tal designación.

El apoyo a la experimentación de doctrina será considerado prioritario por parte de las organizaciones educativas que sean elegidas para llevar a cabo la tarea encomendada.

Los aspectos instrumentales para el cumplimiento de esta función están contemplados en el RFD 50-01 La Doctrina en el Ejército Argentino.

SECCIÓN IV

FUNCIONES EDUCATIVAS COMPLEMENTARIAS

5.014. Conceptos generales

Se consideran funciones educativas complementarias a las distintas alternativas y oportunidades que contribuyan a la instrucción y adiestramiento de un elemento u organismo de la Fuerza.

Actividades previstas y no previstas.

Algunas de estas actividades podrán ser previstas con anterioridad y se incorporarán al planeamiento anual, en tanto que otras surgirán durante el desarrollo del año militar y podrán autorizarse su ejecución. En la consideración de unas y otras, principalmente deberá evaluarse:

- a. Que satisfagan y contribuyan a las finalidades de instrucción y adiestramiento.
- b. Que reúnan condiciones de factibilidad en tiempo, espacio y recursos, sin comprometer las actividades principales.
- c. Que puedan requerirse la autorización y elaborar los documentos que la actividad diere lugar.

5.015. Procedimientos para la ejecución de las funciones educativas complementarias

La apreciación de situación educativa deberá aportar conclusiones respecto de la conveniencia de su ejecución en el marco de las actividades programadas, principalmente al medir los beneficios a obtener en la forma de experiencias profesionales a título individual de los participantes o por parte de los conjuntos.

En toda circunstancia, la ejecución de estas funciones requiere de la aprobación del escalón superior.

Comprenden las funciones educativas complementarias, actividades tales como:

- a. Torneos profesionales
- b. Competencias militares
- c. Intercambios con otras guarniciones
- d. Ejercicios conjuntos y combinados

Todas estas actividades, en caso de ser autorizadas, deben originar la documentación educativa pertinente antes de su ejecución (reglamento de torneo; orden especial, matriz de riesgo, etc) y luego de su finalización (informes, explotación, clases de difusión, etc).

CAPÍTULO VI

RECURSOS PARA LA EDUCACIÓN

6.001. Conceptos generales

Los recursos son una parte insustituible de los componentes del SEE que lo constituyen como tal, junto con la estructura, los procesos y la doctrina.

El SEE, para poder desarrollar los procesos y acciones educativas que justifican su razón de ser, deberá contar con los recursos humanos, materiales y financieros correspondientes.

Una parte de la educación militar se desarrollará en aulas y gabinetes, pero otra parte resultará necesariamente costosa en razón que el Ejército se instruye y se adiestra con los mismos medios con los que va a combatir. Esto implica, en muchos casos, el despliegue de medios en el terreno, el empleo de sistemas de armas y vehículos que utilizan combustibles, munición y repuestos.

Los materiales exigen mantenimiento, renovación y actualización y las tropas requieren vestuario, equipos y comida. Adicionalmente, el entrenamiento militar, por su naturaleza, normalmente debe desarrollarse en zonas seguras, alejadas de poblaciones, lo que implica previsiones de transporte hacia y desde campos de instrucción distantes.

Disponer de tales recursos en cantidad, calidad y oportunidad, requerirá que se adopten las previsiones correspondientes y que el ciclo de gestión adquiera la dinámica y eficacia necesaria.

Deberá evitarse en todo momento la planificación y ejecución de acciones educativas sin los recursos disponibles, lo que de otra manera se traduciría en prácticas defectuosas y riesgosas, objetivos incumplidos o por debajo del estándar requerido y desmotivación en los actores educativos.

La gestión de los recursos para la educación, implica para los responsables del Nivel I, II y III combinar elementos conceptuales propios del ciclo educativo y de la dimensión administrativa de la gestión, con procedimientos administrativos - financieros específicamente establecidos en normas reguladas por el Estado Nacional.



FIGURA 1 – VI: Ejes de la gestión de los recursos.

Figura 1-VI: Ejes de la gestión de los recursos

SECCIÓN I

RECURSOS HUMANOS

6.002. Previsión de recursos humanos

Este aspecto será considerado en un adecuado equilibrio entre los siguientes elementos:

- a. La exigencia en educandos: La determinación de la cantidad, agrupamiento y calidad de los recursos humanos que se deberán capacitar para satisfacer los requerimientos derivados de la misión en el Ejército y de sus cuadros de organización (CCO).

Esta previsión se realizará a partir del planeamiento estratégico que realicen las distintas áreas intervinientes del Estado Mayor y de la correspondiente apreciación de situación que realizará la Dirección General de Personal, concurrentemente con la Dirección General de Educación. Como resultante, surgirán las necesidades de capacitación de recursos humanos a futuro, lo cual influirá en las exigencias a asumir por SEE.

- b. La disponibilidad de educadores: La determinación del personal de educadores (profesores e instructores) administrativos, técnicos y auxiliares necesarios para poder cumplir eficientemente con su misión, tanto en el ámbito de los procesos de la educación académica como operacional. En este último caso, el efectivo será el previsto por los CCO y serán certificados a tal efecto en los institutos militares.
- c. Las exigencias curriculares: El aspecto fundamental que posibilitará concretar las previsiones de recursos humanos serán las características de los proyectos educativos y planes curriculares y restantes planes de educación de las organizaciones educativas, sean institutos militares o el resto de los organismos de la Fuerza.

6.003. Recursos humanos a disponer en la gestión educativa

Los recursos humanos necesarios para llevar adelante los procesos educativos en el SEE exceden lo estrictamente enunciado en el 2) y según sea el nivel del órgano de comando / dirección o el tipo de organizaciones educativas que se trate involucrará un variado plantel de profesionales necesarios para la gestión integral en los términos desarrollados en la Sec IV Cap I.

Según la función a desempeñar, requieren capacitación específica, experiencia y habilitación. De acuerdo con el nivel de concreción, se clasifican en:

- a. Gestión institucional – Dirección o gobierno

Incluye al personal destinado a la conducción de los institutos u organismos educativos de la Fuerza, los auxiliares directos con responsabilidad de decisión para la función de dirección y las tareas asociadas a esa función (gestión integral, planeamiento, organización, etc).

- b. Gestión educativa – Gestión académica

Incluye al personal destinado a la articulación y coordinación de los procesos educativos, la gestión curricular, la evaluativa y comunitaria.

- c. Gestión pedagógica – Educador

Incluye al personal en ejercicio de la función docente en todos los niveles y modalidades. Según su área, se denominará:

- 1) Profesor militar:

Serán los oficiales jefes y superiores que desarrollan la educación (teórico-prácticos) enmarcados en una determinada ciencia, área o disciplina con habilidades pedagógicas para convertirse en agentes efectivos del proceso de aprendizaje. Desarrollan sus funciones en las organizaciones educativas de la Fuerza (Institutos de formación o perfeccionamiento) para contribuir con el desarrollo de competencias de sus educandos. Podrán ejercer esta función los oficiales subalternos cuando desarrollen horas cátedras acreditadas ante el SEN.

2) Instructor (oficial o suboficial):

Básicamente serán los oficiales subalternos que desarrollan procesos enseñanza aprendizaje en ámbitos académicos u operacionales, teniendo como educando a individuos u organizaciones. Es el responsable de coordinar el desarrollo de una técnica, actividad o doctrina específica de modo sistemático y en vistas a lograr las competencias o procedimientos táctico-técnicos establecidos por la Fuerza.

a) Oficial instructor:

Dirige, programa, coordina, desarrolla, evalúa y supervisa un área o materia. Para individuos y conjuntos.

b) Suboficial instructor:

La conducción de un proceso de enseñanza aprendizaje por parte de un suboficial, constituye una circunstancia que debe ser valorada y fomentada a partir de un plantel de suboficiales jerarquizados y reconocidos, conforme a normas establecidas para cada caso por el Director de Educación.

El suboficial instructor programa, desarrolla y evalúa una técnica específica o materia para individuos.

En la evolución deseada del conocimiento profesional, convenientemente capacitado, guiado y supervisado, el suboficial, deberá convertirse en el instructor de los soldados. Programa, imparte y evalúa las materias correspondientes a los ciclos de instrucción.

3) Subinstructor

Auxiliar docente del instructor que, con la jerarquía de suboficial, colabora en la impartición de una técnica o actividad específica.

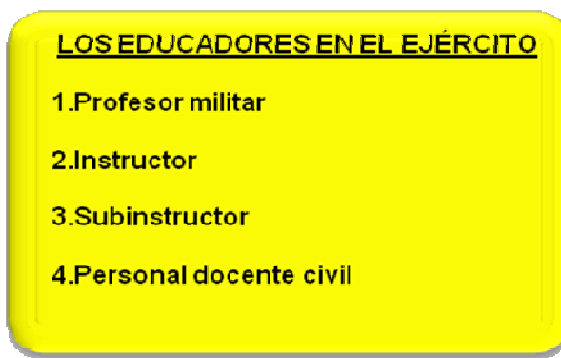


Figura 2-VI: Los educadores en el Ejército

4) Personal docente civil

Los educadores civiles son todos aquellos cuya categorización se encuentra prevista en el Cap. II del PE – 00 – 07, "Estatuto para el Personal Docente Civil de las Fuerzas Armadas", su reglamentación y lo normado por el Estatuto de la UNDEF.

d. Gestión administrativa y técnica

- 1) Personal administrativo es el personal que ocupa cargos relacionados con el registro de información y tramitación de documentación relativo a la situación de docentes y alumnos, control de gastos, previsión, mantenimiento y control de apoyo didáctico, etc.
- 2) En la segunda categoría se considerará como tal al personal especializado que desempeñe funciones de apoyo a la tarea educativa, por ejemplo, psicólogos, bibliotecarios, técnicos en computación, etc.

Un aspecto a considerar con particular atención será la alta inestabilidad del personal militar en sus funciones, lo que provoca que, luego de un corto ciclo de capacitación de algunos años, el profesional militar pasa a revisar en funciones ajenas a las educativas. Adicionalmente, el arribo a nuevas funciones también exige de adaptaciones por parte de la organización educativa.

Adecuadas previsiones de planeamiento y de gestión podrán atenuar estas consecuencias no deseadas derivadas de las exigencias del plan de carrera y otras implícitas de la cultura organizacional.

En síntesis, la determinación de las necesidades de recursos humanos y su empleo de acuerdo a sus capacidades y motivaciones será una tarea de gran trascendencia para la eficacia de los procesos del SEE.

SECCIÓN II

RECURSOS MATERIALES

6.004. Previsión de recursos materiales

La previsión de recursos materiales comprenderá en los bienes tangibles o concretos que sean necesarios al Sistema Educativo del Ejército el fin de cumplir y lograr sus objetivos.

Los recursos materiales para el SEE estarán constituidos por la infraestructura, el equipamiento y la tecnología necesarios para desarrollar los procesos de la educación operacional y académica de la Fuerza.

- a. La **infraestructura** educativa empleada para la educación del personal y organizaciones de la Fuerza, comprenderá:

- 1) Campos de instrucción, incluyendo predios, terrenos y centros de adiestramiento operacional.
- 2) Edificaciones, incluyendo aulas, gabinetes, parques.
- 3) Instalaciones, incluyendo polígonos, simuladores, pistas, plazas, natatorios, gimnasios.

Para su utilización deberá considerarse como criterios: maximizar su aprovechamiento y racionalización y respetar la finalidad a la que ha sido destinada.

- b. El **equipamiento** será un aspecto central a considerar para asegurar que la Fuerza disponga de los medios apropiados, cuente con sus fracciones completas, individuos equipados y organizaciones compuestas por sus sistemas de armas, vehículos, comunicaciones y logística necesaria. De otra manera, los individuos y organizaciones tendrán dificultades para cumplir con sus estándares de instrucción y adiestramiento fijados.

Lo expresado en los párrafos precedentes obligará a un esfuerzo de gestión de los recursos por parte del máximo nivel responsable del planeamiento de sistema, para que el nivel IV pueda desarrollar sus acciones educativas en las mejores condiciones.

- c. La tecnología será tratada en el párrafo 6.005 siguiente.

6.005. La tecnología

En el ámbito educativo y particularmente en las actuales circunstancias caracterizadas por la permanente evolución, la tecnología requerirá una consideración particular. El factor tecnológico en la educación y las TIC's han sido presentados en el Art 1.029.

La tecnología incluye el hardware y el software. El segundo aspecto requerirá de una especial consideración pues ha adquirido en los últimos años un enorme protagonismo de la mano de los conceptos de conectividad, portabilidad y de la velocidad en el desarrollo de programas y aplicaciones.

Conectividad es la capacidad de un dispositivo (una PC, celular, robot, electrodoméstico, vehículo, etc.) de poder ser conectado a una red de datos (internet, intranet, o plataformas digitales) sin la necesidad de un ordenador, es decir en forma autónoma.

Portabilidad es uno de los conceptos clave en la programación informática actual. Se la define como la característica que posee un software para ejecutarse en diferentes plataformas y/o sistemas operativos.

Por lo expresado, el software exige inversión, desarrollo, educación, actualización, mantenimiento, soportes, redes y seguridad, entre muchas otras cosas.

Una adecuada gestión tecnológica en cada nivel, que considere aspectos tales como la adquisición de licencias, contratación de personal o empresas y/o formulación de requerimientos de diseño y programación ante los organismos correspondientes, contribuirá al logro de la calidad educativa.

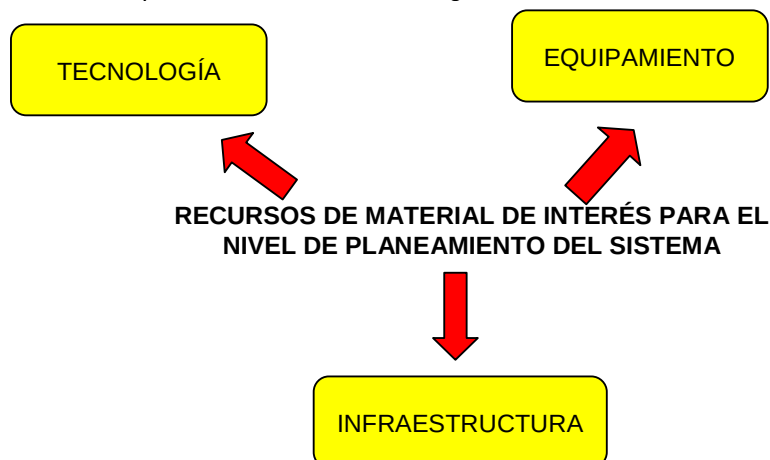


Figura 3-VI: Recursos de Material para el SEE

SECCIÓN IV

RECURSOS FINANCIEROS

6.006. Previsión de recursos financieros

- a. Se entenderá por previsiones financieras, las disposiciones que deberán adoptarse en el planeamiento, programación y presupuestación, para calcular y emplear adecuadamente los recursos financieros destinados a apoyar la educación. Se constituirán en factor determinante para posibilitar el cumplimiento de las exigencias que se establezcan, respecto de las distintas acciones educativas.
- b. Finalidad
 - 1) Establecer prioridades en la asignación de recursos.
 - 2) Asegurar los recursos, acordes con las exigencias que se establezcan.
 - 3) Determinar o ajustar la planificación, según sean los recursos disponibles y las prioridades asignadas.
 - 4) Comprobar si los programas han sido adecuadamente valorizados, como medio para asegurar su cumplimiento.

6.007. Planificación

- a. Las actividades de educación originan distintos tipos de gastos que deberán ser calculados para satisfacer convenientemente las exigencias establecidas.
- b. La adecuada asignación de los créditos permitirá prever y ajustar oportunamente la ejecución detallada de las tareas y, por consiguiente, su control (control de gestión).
- c. La planificación presupuestaria implica un ciclo de 3 años que tiene la característica de ser continuo y a la vez simultáneo. Este ciclo se puede resumirse de la siguiente manera

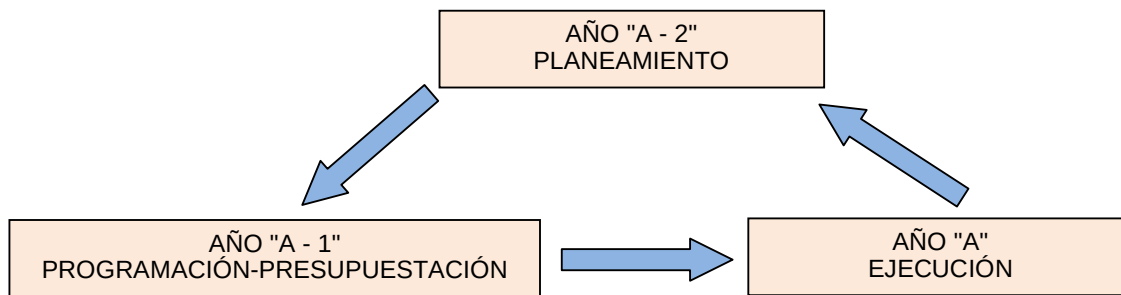


Figura 4-VI: Ciclo de la gestión de los recursos

- 1) Es continuo porque cada etapa es vinculante con la anterior y con la posterior.
- 2) Es simultáneo porque en cada momento se desarrollan acciones correspondientes al año A-2, A-1 y al año A.

6.008. Presupuestación

- a. El Ejército realiza las tareas de presupuestación empleando el método de presupuesto por Programa, impuesto por el PEN, a través del Ministerio de Economía, para todos los entes de la Administración Pública Nacional.
- b. Las pautas impuestas por dicho Ministerio para la elaboración del presupuesto, exigen, entre otros aspectos:
 - 1) Aplicación de la Ley 24.156 "Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional – Normas Regulatorias".
 - 2) Aplicación de categorías programáticas (programa, subprograma, actividad, su actividad, tarea, proyecto, obra, etc.) en la estructura presupuestaria.
- c. Estructura programática en el sistema de presupuestación.

Para cumplimentar las exigencias propias de un presupuesto por programa, el Ejército ha adoptado una estructura programática compuesta por tres programas, denominados:

1) Programa 16 – ALISTAMIENTO OPERACIONAL

El mismo contemplará, entre otros aspectos, todas las necesidades que hagan a la educación operacional de la Fuerza. Abarcará, principalmente, las acciones educativas Instrucción y Adiestramiento del ámbito de la educación operacional.

2) Programa 17 – FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

En este programa se incluirán todos los requerimientos relacionados con aspectos educativos de la Fuerza, que no estén incluidos en el programa 16. Éste abarcará, fundamentalmente, todas las acciones educativas propias de la educación académica y los cursos en el país y en el exterior.

3) Programa 18 – SALUD

Este programa no afectará la presupuestación y ejecución financiera del SEE. Su apoyo será indirecto y se materializará a través del apoyo sanitario al personal de la institución.

6.009. Programación presupuestaria

- a. La programación de las previsiones financieras será una responsabilidad de todos los niveles.
El menor nivel de comando para esta actividad será el elemento o fracción que reciba fondos para erogaciones corrientes (partidas para gastos de funcionamiento) y / o de capital.
- b. El JEMGE, a través del máximo órgano que entienda en las finanzas de la Fuerza, coordinará y resolverá todos los aspectos vinculados con las previsiones financieras.

- c. La DGE programará, coordinará y supervisará las provisiones financieras de todas las actividades del ámbito de Educación Académica. Estarán fuera de lo expresado aquellas asignaciones que, para aspectos precisos, sean específicamente determinadas por el JEMGE.
- d. El CAAE será responsable de las provisiones financieras relacionadas con el ámbito del Alistamiento Operacional, debiendo:
 - 1) Participar de las provisiones financieras para el ámbito de la educación operacional, que determine el nivel I.
 - 2) Confeccionar las provisiones financieras de su ámbito/subproceso, de acuerdo con los recursos disponibles.
 - 3) Supervisar y aprobar las provisiones financieras de educación de los elementos dependientes, acordes con las prioridades fijadas para el cumplimiento de la misión.
 - 4) Consolidar y elevar al nivel superior las provisiones financieras de educación de los elementos dependientes.
 - 5) Solicitar al nivel superior el ajuste de las partidas de los elementos dependientes, cuando en sus tareas de supervisión, se observen discrepancias entre los requerimientos y los fondos asignados.
- e. Los institutos, GGUU, unidades, subunidades independientes y organismos participarán en las provisiones financieras que centralice el nivel superior, según lo que en cada caso se establezca.

6.010. Ejecución presupuestaria

- a. La ejecución presupuestaria deberá estar en función de las provisiones efectuadas en el presupuesto. De todas maneras, las normas vigentes establecerán la flexibilidad necesaria para enfrentar contingencias imprevistas.
- b. Con la elaboración del presupuesto, se establecerán las metas a alcanzar en cada programa durante el año fiscal. Estas metas sintetizarán los objetivos que se esperen lograr con los fondos asignados.

Las metas que se determinen para cada programa deberán ser precisas y fácilmente identificables. Teniendo en cuenta que estas metas serán propuestas por la Fuerza para cada presupuesto, deberán ser ajustadas o modificadas anualmente.

Las metas establecidas en los programas afectados a la educación (programa 16: nivel operacional a alcanzar CAAE – programa 17: cantidad de personal determinado para capacitar) y su forma de determinación, podrán ser modificadas total o parcialmente, cuando se encuentre una manera mejor de materializar la forma en que se emplearán los recursos financieros y puedan ser controlados en tal sentido.

- c. Estas metas y la forma en que se emplean los recursos para su cumplimiento, serán controladas por la oficina responsable del Ministerio de Defensa y por la Sindicatura General de la Nación (SIGEN).

Dicho control se realizará en todos los niveles, siguiendo el correspondiente encadenamiento del sistema financiero de la Fuerza.

- d. Como síntesis, una adecuada y criteriosa programación y ejecución de los recursos financieros asignados, optimizarán los resultados a lograr por el SEE.

Los contenidos del presente Capítulo se amplían en el RFD - 51 - 02 "Acciones Educativas", Cap. XIII.

ANEXO 1**CONCEPTOS PEDAGÓGICOS DIDÁCTICOS****PARTE I****CONCEPTOS GENERALES****1. Educación: Etimología y conceptos**

Existe una idea general de que la educación se concibe como un proceso que finaliza en la adquisición de determinados comportamientos válidos individual y socialmente.

La educación es un valor que se incorpora al hombre, quien lo adquiere en mayor o menor grado. Siempre implica un cambio o camino hacia la realización y perfección, de acuerdo con los valores de la cultura en la que está inserto.

Etimológicamente, algunos consideran que el término educación procede de la expresión latina "ex ducere", que equivale a "extraer", "sacar afuera" o "hacer salir" y, otros, del verbo latino "*educare*" que equivale a "amamantar", "criar" o "alimentar".

En sentido estricto, la educación es una acción planeada, organizada y sistematizada, que trata de guiar al educando al logro progresivo de su perfección, a la vez que colaborar en el desarrollo de su propio proyecto de vida.

2. Las Ciencias de la Educación

La expresión "Ciencias de la Educación", se ha introducido en nuestro ámbito idiomático y cultural a principios de la década de 1970, como término académico científico alternativo a las denominaciones más tradicionales.

El fundamento para la aparición de las "Ciencias de la Educación" dentro del contexto de los estudios sobre educación, se debió a la tendencia epistemológica multidisciplinaria, y a la polarización en torno al objeto de la educación.

La influencia de esta concepción ha sido notoria y hoy los estudios sobre educación se denominan, en general, "Ciencias de la Educación".

Al estudiar la educación, se estudia un ámbito específicamente humano. Es el hombre el que educa y es el hombre quien se educa.

De esta manera, los avances de la ciencia en general y de las ciencias humanas o sociales en particular, unidos al propio progreso intrínseco de la Pedagogía y a la incorporación de elementos nuevos al estudio de la educación, han dado lugar a un notable desarrollo científico – pedagógico. Este desarrollo ha generado, por la progresiva complejidad del contenido y por la precisión de los métodos, todo un repertorio de saberes que se ha denominado Ciencias de la Educación.

Las Ciencias de la Educación han ido interactuando con la antropología filosófica, la biología, la psicología, la sociología, la economía, la política y la ética. Esto no implica, sin embargo, que, como tales, integran las ciencias de la educación, aunque se utilice sus postulados y argumentaciones.

Dentro de las Ciencias de la Educación, es necesario profundizar acerca de la Pedagogía y la Didáctica, pues sus campos de acción específicos incidirán directamente sobre el proceso educativo.

3. Pedagogía

Dentro de las Ciencias de la Educación, la pedagogía es la ciencia que se ocupa del estudio de los procesos educativos, en forma integral, abarcando tanto la teoría, la investigación y la práctica.

Etimológicamente, el término pedagogía proviene del griego *paidagogeos*, *paidós*, (que significa niño) y *ágo* (que significa guiar); esto es, guiar a la persona.

La pedagogía, como ciencia, organiza, facilita y dirige, de una manera sistematizada un proyecto educativo. Este proyecto, busca desarrollar las competencias necesarias en los individuos y conjuntos en un entorno de valores que permitan consolidar el desarrollo profesional y personal de los educandos.

4. Didáctica

Es la rama de la pedagogía que se encarga del estudio y la práctica del proceso enseñanza-aprendizaje con la finalidad de optimizar los métodos, técnicas y recursos que en él intervienen e interactúan.

Etimológicamente, el término didáctica proviene del griego *didaskein* (que significa enseñanza) y de *tekne* (que significa arte), esto es, el arte de enseñar.

Es una ciencia aplicativa y normativa que busca mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje. La didáctica se relaciona significativamente con las teorías del aprendizaje, en las que predomina lo filosófico, lo sociológico y lo psicológico, según la escuela que las sostiene.

Elementos del acto didáctico

El acto didáctico en la actualidad para la Fuerza puede representarse como un "nuevo tetraedro didáctico" (ver Figura 1)

- a. Educadores.
- b. Educandos.
- c. Competencias (vinculadas al perfil) y los contenidos.
- d. Escenario (ambiente a recrear para que se manifieste las competencias).

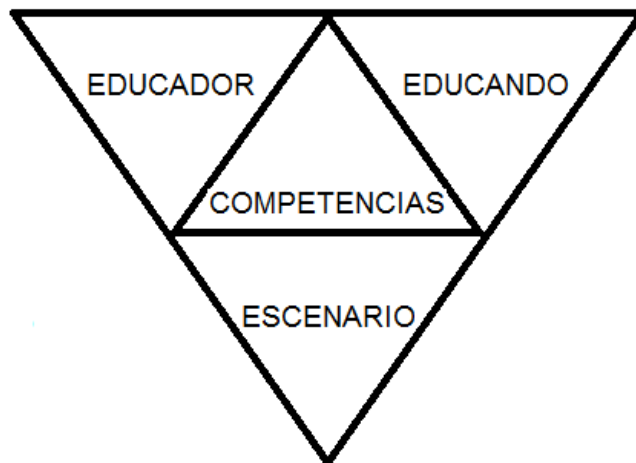


Figura 1 – Anexo 1: Elementos del acto educativo ("el nuevo tetraedro didáctico")

5. Otros elementos conceptuales

Aparte de los expresados en el apartado 1.005 precedente, existen para la Didáctica dos objetos complejos de conocimiento: **el currículum**, concentrador de la temática didáctica, como teoría de la enseñanza y **la institución educativa**, entendida como microcosmos institucionalizado de un proyecto social.

Los educadores, como mediadores o guías, deben adecuar los conocimientos a las necesidades de sus educandos para lograr el desarrollo de las capacidades necesarias planteadas por el currículum, dentro de los parámetros establecidos por la comunidad educativa.

Referido al párrafo anterior, se ha instalado en el discurso educativo, la expresión **transposición didáctica**, para referirse a los procesos de selección, organización y adaptación del contenido disciplinar, para llegar a ser contenido de enseñanza. Es decir, el concepto se refiere a la serie de transformaciones o modificaciones que sufre el saber científico cuando se adapta al nivel de la clase.

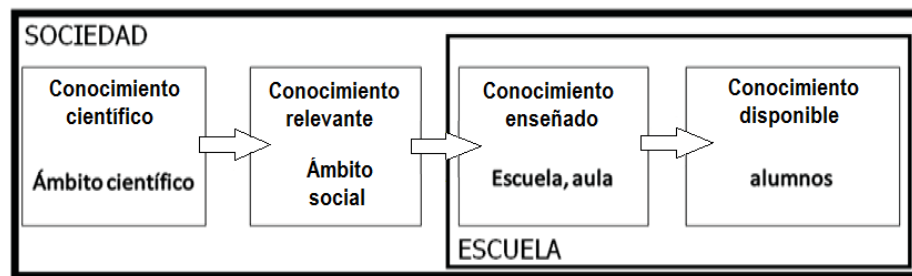


Figura Nro 2 – Anexo 1. Transposición didáctica (Farras, Bosch y Gascón)

Otro concepto de actualidad didáctica y que constituye parte de su problemática es el llamado **contrato didáctico** entendido como los hábitos del docente esperados por el alumno y los comportamientos del educando esperados por el docente (Brousseau). Determina tácitamente, para cada situación educativa, lo que se espera de cada uno de sus miembros. Sirve para regular las relaciones entre el educador, el educando, la actividad y el entorno, estableciendo reglas de juego no explícitas.

6. El conocimiento

El conocimiento ha sido objeto de la educación a lo largo de los siglos. El hombre siente que existe cuando se asoma al mundo. Lo primero que aparece en su experiencia es el sentido vital del conocer.

El conocimiento es parte de la vida. El conocimiento da al hombre el acceso al mundo y le amplía su horizonte y perspectiva. De esta manera, la vida del hombre encuentra su lugar y toma referencias para la acción y para su desarrollo.

El conocimiento permite, a partir de datos sensoriales, información, conceptos (cosas, relaciones, circunstancias), desarrollar construcciones complejas abiertas a otros conocimientos posteriores.

El conocimiento no es la totalidad de la vida humana, pero sí una de sus dimensiones fundamentales, sin la cual no sería humana. Esta dimensión está unida a la afectividad, a los valores y está relacionada, además, con la acción práctica que el hombre puede desarrollar a su alrededor: desde cubrir las necesidades de autoconservación o usar el instinto práctico de producción de herramientas, hasta la relación con los demás en la intersubjetividad, la sociedad y el sentido comunitario.

Educar en las facultades del conocer excede el hecho de impartir información o enseñar a acumularla y aplicarla en forma utilitaria. El servicio fundamental de una formación intelectual adecuada consiste en capacitar al sujeto para una buena y completa orientación en el mundo natural y cultural circundante, lo cual implica, por un lado, la búsqueda de evidencias y verdades, y por otro, modos de interrelación entre los diversos aspectos de la realidad.

Existe cierta confusión cuando se intenta definir y diferenciar "conocimiento" de "información" y, a su vez, ésta del concepto de "dato". Es difícil marcar los límites entre uno y otro, por tratarse de un continuo proceso que comienza como "dato", se convierte en "información" y, en un determinado momento, se transforma en "conocimiento". No se trata de sinónimos, sino de conceptos que, aunque interconectados e interdependientes, son diferentes. En el camino para alcanzar el conocimiento, hay "estratos", diferenciados entre sí por su grado de generalidad y complejidad y por los diferentes procesos mentales que el ser humano pone en juego para apropiarse de ellos.

a. Dato

Un dato es una representación formalizada de entidades o hechos, de carácter simbólico y, consecuentemente, adecuada para su comunicación, interpretación y, procesamiento, mediante medios humanos y automáticos.

El dato representa observaciones o hechos fuera de contexto y, por lo tanto, sin significado inmediato. Representa la materia prima de la información, y no conlleva un significado inherente, sólo indica que ha pasado sin aportar elementos para formarse un juicio, ni para elaborar una interpretación o una base de acción sustentable.

Por ello, un dato puede tener un valor escaso para un individuo en una situación concreta, pues por sí mismo, no reduce la ignorancia.

Correlativamente, su abundancia no es relativamente buena, ya que puede dificultar la identificación de lo verdaderamente significativo. Los datos son símbolos que describen hechos, entidades, relaciones. Se recogen, se registran, se copian, se memorizan.

Por ejemplo: 1945; Cancha Rayada; Buenos Aires, etc.

b. Información

La información es el significado que una persona asigna a un dato. Ésta, entonces, se genera a partir de un conjunto de datos seleccionados que un individuo evalúa para trabajar un problema, o alcanzar un objetivo específico. Entonces, un dato al que se le atribuye relevancia, propósito y significación, se transforma en información.

Como adquiere la forma de un documento visible o audible, se convierte en comunicación, con un emisor y un receptor. Una información cambia la manera en que un receptor percibe algo, ejerciendo un impacto sobre su juicio o comportamiento.

Por eso, es él quien, en definitiva, puede evaluar si el mensaje que recibe aporta o no información.

Un dato se transforma en información al agregarle valor. Eso ocurre cuando se lo contextualiza, se lo relaciona con un propósito, se lo categoriza, se lo procesa, se lo corrige o se lo comprime.

c. Conocimiento

Llamamos conocimiento a todo lo que llegamos a crear y valorar a partir de la información significativa, mediante el agregado de experiencia, comunicación e inferencia.

El conocimiento es más amplio, profundo y rico que la información, pues se trata de una mezcla de experiencia organizada, valores, información contextual e introspección, que provee un marco de referencia para evaluar e incorporar nuevas experiencias e informaciones.

Así como la información deriva del dato, el conocimiento surge de la información. Para que ambos procesos se concreten, se necesita de la intervención humana. En el caso del conocimiento, se basa en comparación, consecuencia (implicancias), conexión (relación) y conversación (qué piensan otros).

De lo dicho se desprende que las actividades creadoras del conocimiento ocurren dentro de y entre individuos más que en las "colecciones" de información. Un conocimiento adquiere valor cuando se lo relaciona exitosamente con un propósito.

El conocimiento es la información integrada a la estructura cognitiva del sujeto. Implica el dominio a través del tiempo, para la resolución de situaciones problemáticas y la transferencia a nuevos campos del saber. Ejemplo: los conocimientos de mecánica de un ingeniero le permiten diseñar herramientas y/o dispositivos mecánicos.

d. Los contenidos

Los contenidos se consideran como un conjunto de saberes relevantes asociados a las competencias que convergerán en el perfil educativo. Su alcance y empleo en el marco de la educación por competencias se desarrolla en el Cap II Sec IV

PARTE II

TEORÍAS DEL APRENDIZAJE

Las Teorías del Aprendizaje se enmarcan en los desarrollos científicos y teóricos dentro de la Psicología Educativa como Ciencia que estudia los procesos de enseñanza y aprendizaje en los ámbitos educativos. Históricamente, dicha disciplina ha operado como ciencia estratégica en la fase de institucionalización del dispositivo escolar moderno, brindando un marco teórico y un cuerpo de especialistas en los cuales la Didáctica y la Pedagogía encontraron sustento y fundamentación para la enseñanza.

Las Teorías del Aprendizaje no son suficientes, pero si necesarias para comprender cómo aprende el alumno y orientar la enseñanza en consecuencia.

Se distinguen dos corrientes teóricas predominantes en los modos de comprender los procesos del aprendizaje: las teorías asociacionistas y las teorías constructivistas. Las primeras parten de una concepción positivista, en la cual se concibe al sujeto como una hoja en blanco en la cual se imprimen los conocimientos. En este sentido, y enmarcado en las prácticas educativas, los alumnos tendrán un papel más pasivo en el proceso de aprendizaje.

Las teorías constructivistas, por el contrario, analizan los aspectos cognitivos involucrados en el acto educativo y consideran que el sujeto no es un receptor pasivo de los conocimientos, sino más bien se identifica como un agente activo en la construcción de sus aprendizajes.

1. Teoría Psicológica Conductista – asociacionista

Las teorías que sostienen este enfoque, apoyándose en las teorías de los empiristas ingleses, conciben que el hombre, al nacer, es una tabla rasa, sensible al mundo exterior; el conocimiento y el aprendizaje constituyen un proceso mecánico de asociación de estímulos y respuestas, provocado y determinado por las condiciones externas. Esta manera de enfocar el problema determina que, en el aprendizaje escolar, se enfatice la influencia del ambiente, y, particularmente, de los estímulos que el docente presenta.

- a) Este modelo surge en EEUU. El precursor de esta postura fue Watson (1878 – 1958), conocido como el padre del Conductismo, quien intentó desarrollar una psicología orientada hacia la conducta objetiva y la utilidad práctica.

El Conductismo se apoya en las investigaciones previas realizadas por el Psicólogo Ruso Pavlov acerca de la modificación de las conductas a partir de la conexión manipulada de los Estímulos y Respuestas. Sus experimentos dieron origen a la teoría del Condicionamiento Clásico (1929).

En la primera parte del siglo, distintos investigadores pertenecientes al enfoque conductista – asociacionista, se diferenciaron por enfatizar diversos aspectos.

- b) Thorndike, por ejemplo, observó cuidadosamente la conducta de los animales bajo condiciones controladas, y los resultados de sus investigaciones dominaron el pensamiento psicológico hasta pasada la primera mitad del siglo pasado.

Se consideró el aprendizaje como un proceso de ensayos y errores, durante el cual, el hombre o el animal selecciona, gradualmente, la respuesta correcta y la relaciona con el estímulo adecuado.

Este psicólogo elaboró dos leyes de la asociación que tuvieron gran repercusión en la enseñanza:

- (1) Ley del ejercicio: una respuesta tiene más posibilidades de ocurrir ante determinado estímulo, si ambos ocurrieron juntos previamente, gran cantidad de veces.
- (2) Ley del efecto: la fijación de las conexiones estímulo – respuesta no depende sólo de que ambos se presenten juntos, sino de los efectos que siguen a las respuestas. Si la respuesta produce satisfacción, se fortalece la conexión; de lo contrario, se debilita.
- c) Skinner, psicólogo estadounidense (1904 – 1990) constituye otro de los principales representantes de esta postura.

La concepción de aprendizaje es similar a la de Thorndike. Ambos son conexionistas, son conductistas, porque resaltan los resultados observables del aprendizaje, y destacan el papel de las consecuencias positivas de las respuestas, a lo cual Skinner denomina refuerzo. Las consecuencias de los actos, si son positivas, refuerzan la conducta; si son negativas, la inhiben (Condicionamiento Operante).

Skinner, a partir de su teoría, propuso el empleo de la instrucción programada y de las máquinas de enseñar. La base de esta técnica era desarrollar el programa, que un alumno debía aprender, en un texto en el que se proporcionaban, una vez, en forma progresiva, pequeñas dosis de información. Después de cada paso, se planteaba una pregunta o actividad para determinar si el alumno había aprendido la información, se le informaba si la respuesta era correcta o errónea. En el primer caso, seguía con la próxima dosis de información; en el segundo, debía repetir la actividad, o se le daba información adicional.

El alumno era guiado a través de pequeños avances hasta el logro del resultado de aprendizaje propuesto.

CONDUCTISMO

- El aprendizaje es una conexión estímulo-respuesta, y el refuerzo juega un papel esencial.
- El aprendizaje está determinado por las condiciones externas, el sujeto es una tabla rasa, que produce respuestas ante los estímulos presentados.
- Se puede anticipar con exactitud los resultados que se lograrán con el aprendizaje, dado que su logro dependerá de que se proporcionen los estímulos adecuados.
- Importan los resultados observables más que los procesos internos.
- Se interesa en los componentes de la conducta y sus conexiones.
- Enfatiza la adquisición de hábitos.
- Explica la resolución de problemas por ensayo y error.
- El aprendizaje se logra por acumulación de tentativas.
- Enfatiza el papel de la experiencia y los aprendizajes previos que aseguran los prerequisites para el nuevo aprendizaje.
- El todo es la suma de las partes.

Figura 3 – Anexo 1: Postulados del conductismo

2. Teoría de la Gestalt

La Psicología de la Gestalt surge en Alemania y tuvo su mayor influencia entre los años 1920 y 1930. Los Gestalistas estaban convencidos de que el conductismo no podía explicar el amplio rango de la conducta humana y plantean que el aprendizaje y la conducta humana ocurren gracias a un proceso de organización y reorganización cognitiva del campo perceptual, proceso en el cual el individuo juega un rol activo.

En el mismo período en que en Estados Unidos surgieron las posturas conductistas asociacionistas, en Europa, se inició el desarrollo de otro grupo de teorías, las cuales sostienen que, en todo aprendizaje, intervienen los procesos internos del sujeto que aprende. A diferencia de los norteamericanos, postulan que las condiciones externas no provocan directamente el cambio en el alumno, sino que la influencia exterior es mediatizada por los esquemas internos del sujeto.

Los estudios efectuados por Wertheimer, Kohler y Kofka sobre la percepción, en los primeros veinticinco años de este siglo, dieron origen a la Psicología de la Gestalt y son fundamentales para el desarrollo de las teorías cognitivas del aprendizaje.

Esta postura psicológica fue denominada de la Gestalt, palabra alemana que significa estructura, forma, configuración; figura, por la importancia que le da a la configuración, a la estructura. o a la forma en la experiencia.

El postulado fundamental de la Psicología de la Gestalt es "el todo es más que la suma de las partes", considera que la estructura o globalidad constituye la unidad mínima de análisis para el estudio de los procesos mentales.

Descubrieron una conducta perspicaz denominada "insight". Se caracteriza porque sobreviene en un momento clave, en el cual el sujeto, después de un estudio atento de la situación problemática, logra reunir elementos que estaban separados, comprender la situación, y encontrar la solución, mediante una serie ordenada de respuestas apropiadas. Si bien el insight ocurre en forma repentina, previamente puede haber largo tiempo de análisis de la situación y de conocimientos de los distintos elementos. Una vez que el problema está resuelto satisfactoriamente, la conducta se puede realizar en otras situaciones similares.

Enfatizaron en el aprendizaje, la comprensión, que significa percepción de las relaciones en la situación; la percepción del problema como un todo integrado, y la relación entre los medios y los fines.

GESTALT

En síntesis: mientras que la Psicología clásica sostenía que la percepción era una suma de sensaciones, los teóricos de la Gestalt establecieron que la realidad se percibe como un todo significativo, que sólo se puede dividir artificialmente. Hacen hincapié en los sistemas totales, en los cuales las partes se interrelacionan dinámicamente, de forma tal, que el todo no puede inferirse de las partes consideradas separadamente.

El aprendizaje es un proceso de descubrimientos y comprensión de las relaciones estructurales entre los elementos de una situación; requiere una percepción bien organizada que permita configurar apropiada y coherentemente las experiencias sensoriales.

Explica la resolución de problemas por "insight".

Figura 4 – Anexo 1: Postulados del Gestalt

3. Aprendizaje por descubrimiento – Jerome Bruner

Este psicólogo norteamericano (1915) se dedicó al estudio del desarrollo intelectual de los niños, surgiendo de este interés, además, una teoría del aprendizaje. Bruner postula que el aprendizaje supone el procesamiento activo de información y que cada persona lo realiza a su manera.

Este autor resalta la faceta creadora y crítica de quién aprende, afirmando que la capacidad para resolver problemas es la meta principal de la educación (aprender a aprender). En el proceso de descubrimiento, el alumno aprenderá, no sólo los conceptos básicos, sino los modos de conocer de la ciencia.

Bruner destaca el proceso de conocimiento más que el producto. Este conocimiento es elaborado activamente por el alumno. En una primera etapa de su teoría, enfatizó el aprendizaje por descubrimiento y la necesidad de que el alumno, en la escuela, realice un trabajo semejante al del científico, guiado por el docente.

El desarrollo intelectual implica un proceso en el cual se construyen estructuras cognitivas; cada una de las cuales es cualitativamente distinta de la anterior y tiene un mayor grado de integración. Estas estructuras permiten captar, relacionar y transferir los conocimientos para comprender la realidad (Ver Figura 5).

APRENDIZAJE POR DESCUBRIMIENTO

- La enseñanza es un proceso que guía el descubrimiento del alumno a través de un planteo y replanteo de problemas.
- El descubrimiento es orientado por el docente mediante el andamiaje, es decir, la tarea de apoyo y orientación del proceso de aprendizaje.
- Dio importancia al aprendizaje de conceptos y de sistemas de codificación, que permiten elaborar integraciones teóricas, cada vez más complejas.
- Los objetivos fundamentales del aprendizaje son que el alumno desarrolle sus capacidades de captar, transformar y transferir lo que aprende; que sea capaz de resolver problemas y aplicar conocimientos a nuevas situaciones, y que adquiera estrategias cognoscitivas o heurísticas que le posibiliten el aprendizaje en forma independiente.
- Una de las tareas del docente es la estructuración didáctica de los contenidos, adaptándolos a las características de los alumnos, en especial, a su modo de representar la realidad según su nivel de desarrollo.
- La captación, por parte del alumno, de la estructura de los contenidos o de la situación planteada, favorece el desarrollo de sus estructuras cognoscitivas.

Figura 5 – Anexo 1: Postulados de la teoría de Bruner

4. Teoría Psicogenética – Jean Piaget

El fundador de esta teoría es el biólogo y psicólogo sueco Jean Piaget (1896-1980) quien estudió los mecanismos básicos del desarrollo cognitivo. Piaget plantea que el conocimiento no se adquiere solamente por la internalización del entorno social, sino que predomina la construcción realizada por parte del sujeto.

En el mismo período en que Bruner realizaba sus investigaciones en Estados Unidos, Jean Piaget, en Suiza, desarrolla su teoría del desarrollo intelectual, en el marco de sus estudios sobre epistemología genética. Ésta no fue elaborada con la finalidad específica de estudiar los problemas del aprendizaje escolar; sin embargo, sus principios tuvieron una extraordinaria importancia en la educación en las últimas décadas.

Se destacan como aportes valiosos a la educación la concepción del "error" como constructivo y la noción del alumno como un sujeto pensante y activo en la construcción de sus aprendizajes.

La construcción de estructuras mentales cada vez más complejas es un proceso en espiral, que tiende a la equilibración y que se realiza mediante la actividad del sujeto. La equilibración, según Piaget, es una tendencia innata de los individuos a modificar sus esquemas de forma que les permitan dar coherencia a su mundo percibido.

El desarrollo intelectual es un proceso gradual que procede a través de una serie de estadios correspondientes a distintas etapas evolutivas. Cada estadio se caracteriza por un tipo distinto de pensamiento, por una estructura cognitiva distinta que se diferencia de la anterior cuantitativa y cualitativamente, y que permite interactuar con la realidad también de manera diferente.

La estructura típica de cada estadio es cualitativamente distinta de la del anterior; se desarrolla sobre la base del anterior, pero abre nuevas posibilidades de aprendizaje y de pensamiento.

El cambio de un estadio a otro ocurre, fundamentalmente, porque el sujeto construye nuevas formas de pensamiento a través de su propia actividad en relación con el medio.

La construcción de estructuras cognitivas se realiza mediante los procesos de asimilación y acomodación. El primero implica que, en la interacción con el medio, los objetos o conocimientos nuevos se integran a las estructuras internas que el sujeto posee, de acuerdo con su etapa de desarrollo.

El segundo proceso, el de acomodación, implica que las estructuras internas cambian, se reformulan; surgen estructuras nuevas, como consecuencia de la asimilación anterior. Al aplicar los esquemas a distintos objetos, éstos se modifican, se acomodan.

Los procesos de asimilación y acomodación se dan de forma interrelacionada, están dirigidos por la búsqueda del equilibrio, tanto entre los distintos esquemas del sujeto, como entre el sujeto y la realidad. Promueven, de este modo, la ampliación del conocimiento del mundo, una interpretación más ajustada de la realidad que lo rodea, y la adaptación del sujeto al medio.

TEORÍA PSICOGENÉTICA

- En el desarrollo intelectual, hay etapas evolutivas cualitativamente diferentes.
- El conocimiento y el comportamiento, es decir, los esquemas de pensamiento y acción, propios de cada etapa evolutiva, son construidos por la actividad del sujeto en interacción con el medio.
- La interacción con el medio se produce a partir de los esquemas elaborados previamente por el sujeto.
- La actividad del alumno es fundamental para el desarrollo de sus capacidades cognitivas.
- Importancia del descubrimiento realizado por el mismo alumno para el desarrollo de las operaciones.
- El objetivo principal de la enseñanza es el desarrollo de los procesos lógicos.
- El conflicto cognitivo es importante para promover el desarrollo intelectual. El conflicto se plantea cuando las estructuras del sujeto no le son adecuadas para resolver nuevas situaciones que se le presentan; esto provoca un desequilibrio que pone en marcha un proceso de aprendizaje, que tiende a restablecer el equilibrio perdido.
- Revalorización del error, por considerar que puede indicar el tipo de proceso que está siguiendo el alumno. El error no es una falla que debe ser eliminada, como sostenían los asociacionistas, sino que constituye una parte del proceso, que puede ser aprovechado por el docente para indagar dificultades y promover la búsqueda de nuevas soluciones.
- La intervención del docente durante el proceso se refiere a poner a los alumnos en relación con los fenómenos propios del campo por estudiar, promover su interés, alentarlos a preguntar, que los alumnos expliquen lo que comprenden y comprender su comprensión.
- Es necesario distinguir aprendizaje de desarrollo. El aprendizaje se refiere a determinados conocimientos específicos; el desarrollo se refiere a la adquisición, perfeccionamiento y transformación progresiva de estructuras cognitivas.
- El aprendizaje no necesariamente promueve el desarrollo.

Figura 6 – Anexo 1: Postulados de la teoría Psicogenética

5. Teoría Socio histórica – Lev Vygotsky

Simultáneamente con las investigaciones de Piaget, la escuela soviética, uno de cuyos representantes es Lev Vygotsky (1896-1934) produce aportes que cuestionan la teoría piagetiana, en especial, en lo referente a las relaciones entre aprendizaje y desarrollo.

Si bien Piaget nunca negó la importancia de los factores socioculturales en el desarrollo de la inteligencia, y expresó que el individuo construye su conocimiento en un contexto social Vygotsky, concibe al sujeto como un ser social y al conocimiento, en sí mismo, como un producto social.

No se limita a plantear la importancia de la interacción social en el desarrollo, sino que afirma que todo proceso cognitivo posee una génesis social. Las funciones mentales superiores (el lenguaje y el pensamiento) se desarrollan primero en la interacción del niño con otra persona. Estas funciones interpersonales se transforman gradualmente en intrapersonales, a medida que el niño es consciente de su significación.

En la cultura hay mediadores, herramientas (instrumentos materiales) y signos (distintos tipos de lenguaje, sistemas de medición, etc), que son productos culturales, que, al ser transferidos por la interacción social e internalizados por el sujeto, le posibilitan entrar al mundo de la cultura.

El aprendizaje es concebido como un proceso de internalización de la cultura, donde cada sujeto da

significado a lo que percibe en función de sus propias posibilidades, al mismo tiempo que va incorporando nuevas significaciones.

Un punto principal de la teoría de Vygotsky es la consideración de la enseñanza y del aprendizaje como dos procesos paralelos en el desarrollo de los procesos psicológicos superiores.

Además, Vigotsky propuso una aproximación diferente frente a la relación existente entre aprendizaje y desarrollo, criticando la posición comúnmente aceptada, según la cual el aprendizaje debería equipararse al nivel evolutivo del niño para ser efectivo. Según este autor, no podemos limitarnos simplemente a determinar los niveles evolutivos si queremos descubrir las relaciones reales del desarrollo con el aprendizaje. Con este objetivo, elabora su teoría sobre la **Zona de Desarrollo Próximo**, la cual contempla aquellas funciones intelectuales que todavía no han madurado, pero que se encuentran en proceso de maduración y pueden ser desarrolladas con la asistencia o el soporte de otro más experto.

Vygotsky establece que el sujeto tiene un nivel de desarrollo real, en el que puede resolver, en forma independiente, un problema, y un nivel de desarrollo potencial, en el que necesita la guía del adulto o el apoyo de un compañero, para resolver el problema.

La distancia entre la zona de desarrollo real y la zona de desarrollo potencial es lo que denomina "zona de desarrollo próximo".

Definió la zona de desarrollo próximo como la distancia entre el nivel de desarrollo real del niño, tal como puede ser determinado a partir de la resolución independiente de problemas y el nivel más elevado de desarrollo potencial, tal y como es determinado por la resolución de problemas, bajo la guía del adulto, o en colaboración con sus iguales más capacitados.

TEORÍA SOCIO HISTÓRICA

- El aprendizaje es un proceso complejo que se da primero en un plano social (interpsicológicamente) y luego en un plano individual (intrapsicológicamente).
- La **Zona de Desarrollo Próximo**, contempla aquellas funciones intelectuales que todavía no han madurado, pero que se encuentran en proceso de maduración y pueden ser desarrolladas con la asistencia o el soporte de otro más experto.
- Vigotsky sostiene que el proceso de aprendizaje y desarrollo subjetivo se da a través de la mediación cultural compuesta por herramientas y signos, de los cuales, el mayor exponente es el lenguaje.
- El concepto de Mediación define el encuentro entre el docente, el alumno y el contenido en un contexto socio-histórico-cultural concreto.

Figura 5 – Anexo 7: Postulados del Aprendizaje Social

6. Teoría del aprendizaje significativo – David Ausubel

La teoría del Aprendizaje significativo (1963) fue desarrollada por el norteamericano David Ausubel, quien propone una explicación teórica del proceso de aprendizaje según el punto de vista cognoscitivo, pero tomando en cuenta, además, factores afectivos, tales como la motivación.

Se interesa especialmente por los procesos de comprensión, transformación, almacenamiento y uso de la información implicados en la cognición. Su teoría tiene gran importancia para la tarea del docente en el aula, dado que sus investigaciones se refieren específicamente al aprendizaje realizado en un contexto educativo, en el marco de una situación de enseñanza.

Considera que el principal objetivo de la enseñanza es la adquisición de un cuerpo de conocimientos estable, claro y organizado. Este cuerpo de conocimientos está constituido por conceptos, principios y teorías, los cuales, una vez adquiridos, constituyen el factor más importante, para la adquisición de nuevos conocimientos dentro de un área. Por este motivo, Ausubel afirma que se aprende mejor yendo de lo más general a lo más particular, y sugiere al docente a organizar sus contenidos de acuerdo a una estructura jerárquica por niveles crecientes de complejidad.

El sujeto que aprende dispone de una estructura cognitiva, que es un complejo organizado de procesos y de conceptos claros y disponibles, los cuales sirven de anclaje a nuevos conocimientos. En este sentido, Ausubel afirma *"determinese lo que el alumno ya sabe y enséñese en consecuencia"*. Con lo cual, será fun-

damental para el docente tomar como referencia previa a la instrucción los conocimientos previos con los que cuentan los alumnos.

Emplea el concepto de organizador previo, como uno de los instrumentos de los que dispone el docente para estructurar el contenido que los alumnos deben aprender.

El organizador previo es un concepto potente que incluye las ideas subordinadas del material que se debe aprender y, al mismo tiempo, se basa en ideas ya aprendidas.

Define entonces, al aprendizaje significativo *como un proceso por el cual se relaciona nueva información (de manera no arbitraria) con algún aspecto ya existente en la estructura cognitiva de un individuo y que sea relevante para la materia que se intenta aprender.*

Ausubel establece la distinción entre aprendizaje memorístico y significativo. Destaca que no constituyen algo dicotómico, sino que comprenden un continuo: en un extremo se ubica el aprendizaje memorístico y en el otro, el significativo. Destaca que no constituyen algo dicotómico, sino que comprenden un continuo: en un extremo se ubica el aprendizaje memorístico, y en el otro, el significativo. Pero sí enfatiza en el aspecto favorecedor del aprendizaje significativo, ya que este deja "huellas" en la estructura cognitiva y permite que la información perdure por más tiempo en la conciencia.

APRENDIZAJE SIGNIFICATIVO

- El Aprendizaje significativo es un proceso por el cual se relaciona información nueva con algún aspecto ya existente en la estructura cognitiva del individuo y que sea relevante para el material que se intenta aprender.
- Para que se produzca el aprendizaje significativo es condición que el alumno disponga, en su estructura cognitiva, de los conceptos que le permitan asimilar el nuevo contenido (anclajes).
- Se aprende de manera más organizada yendo de lo más general a lo más particular.
- Aquello que se aprende de manera "significativa" deja un rastro en la estructura cognitiva y se recuerda por un plazo de tiempo mayor.
- Para que se produzca el aprendizaje significativo es necesario que el alumno tenga predisposición y motivación en la tarea.

Figura 8 – Anexo 1: Postulados del Aprendizaje Significativo

PARTE III

NUEVOS APORTES A LAS TEORÍAS DEL APRENDIZAJE

Durante los últimos años, hubo grandes avances en las investigaciones sobre la inteligencia. En primer lugar, los científicos reinterpretaron el término gracias a los descubrimientos de las neurociencias y los cambios de paradigmas ocurridos en el seno de la psicología.

Además, el concepto se expandió desde una única forma establecida de "ser inteligente" (esencialmente la académica) hasta un enfoque múltiple, integrador de habilidades independientes. En cada caso, lo más difícil siempre fue encontrar explicaciones generales que, a su vez, permitieran optimizar la capacidad intelectual de las personas.

1. Inteligencias múltiples

Howard Gardner es profesor de Educación y adjunto de Psicología de la Universidad de Harvard, codirector del Proyecto Zero desde 1972, y profesor adjunto de Neurobiología De la Boston University School of Medicine.

Las investigaciones de Howard Gardner se enmarcan en el desarrollo del campo de la Psicología Cognitiva y Sistemática.

Sus estudios acerca de la inteligencia se iniciaron en 1973, y los resultados se expresan en su "teoría de las inteligencias múltiples".

En su obra, realiza un recorrido histórico de las concepciones sustentadas acerca del concepto de inteligencia, lleva a cabo un análisis detallado de las mismas, y formula una fuerte crítica a la visión unidimensional de la mente humana. En contraposición con estas visiones, para construir la teoría toma aportes de investigaciones de otras disciplinas, se nutre de estudios realizados en neurobiología, antropología, psicología, e historia de la cultura.

Gadner define a la inteligencia como un potencial biopsicológico, que tiene un origen biológico y características—capacidades cognitivas y disposiciones psicológicas.

Identifica la existencia en un principio de siete inteligencias, pero, actualmente, hablar de ocho y media (8 y $\frac{1}{2}$) inteligencias, y señala que todos los seres humanos desarrollamos un conjunto de habilidades denominado inteligencias, y definido como "la capacidad de resolver problemas y elaborar productos significativos en un ambiente cultural determinado", que adopta una combinación singular en cada sujeto.

Las siete inteligencias primeras reconocidas por Gadner en su producción escrita en español son las siguientes: musical, lógico-matemática, espacial, cinético-corporal, interpersonal, intrapersonal y lingüística, agregando una octava: la naturaleza, y una media, la existencial, todavía no desarrollada plenamente.

Adquieren el status de inteligencias porque satisfacen determinadas especificaciones biológicas, psicológicas y culturales, que se traducen en los siguientes criterios: posible aislamiento por daño cerebral; estudios en poblaciones excepcionales, incluyendo *idiots savants*, niños prodigio, y niños autistas; existencia de una operación medular o un conjunto de operaciones identificables; datos acerca de la evolución histórica de la habilidad; estimulación de la cognición a través de las culturas; estudios psicométricos; estudios psicológicos de aprendizaje, en particular medidas de transferencias y generalización entre tareas; y codificación en un sistema simbólico.

2. Pensamiento lateral

Cuando uno sabe lo que quiere, pero no sabe cómo conseguirlo, tiene un problema, cuya solución requiere del "pensamiento lateral", un pensamiento creativo que en el fondo es una manera diferente de usar el cerebro sin utilizar la lógica, aunque ello pueda parecer irracional.

El pensamiento humano se caracteriza, sobre todo, por su lógica. Pero las posibilidades del hombre no terminan ahí; son muchos los que han pasado a la historia precisamente por usar otro tipo de pensamiento, otras categorías distintas.

El pensamiento lógico, la lógica, es unidireccional, sigue el camino que ella misma se traza; el pensamiento lateral cuenta con infinitas maneras de llegar a una solución, porque llega a ella por caminos distintos a los del pensamiento lógico.

El pensamiento lateral es un pensamiento creativo, es una forma de escapar de las ideas fijas que atan las alas de la creación. Sin comparar, uno con otro, estos dos pensamientos, sin decir cuál de ellos es el mejor, es necesario reconocer que ambos son igualmente necesarios: el pensamiento lateral, creativo, es para crear ideas; el pensamiento lógico es para desarrollarlas, seleccionadas y usarlas.

Edward DeBono ha sido el creador de esta teoría, y el mismo ha ocupado varios cargos en las universidades de Oxford, Cambridge, Londres y Harvard.

El pensamiento lateral está íntimamente relacionado con los procesos mentales de la perspicacia, la creatividad y el ingenio. Todos ellos tienen la misma base, pero se diferencian en que mientras estos tres últimos tienen un carácter espontáneo, independiente de la voluntad, el pensamiento lateral es más susceptible de ser determinado por la voluntad consciente. Se trata de una forma definida de aplicar la mente a un tema o problema dado, como ocurre con el propio pensamiento lógico, pero de un modo completamente distinto.

El pensamiento lateral tiene mucho en común con la creatividad, pero, mientras esta última constituye con excesiva frecuencia sólo una descripción de resultados, el pensamiento lateral incluye la descripción de un proceso. Ante un resultado creativo, sólo puede sentirse admiración; pero un proceso creativo puede ser aprendido y usado conscientemente.

La creatividad está rodeada por un aura mística, a la manera de un talento misterioso, lo cual, quizás, es justificable en el mundo del arte, que exige sensibilidad estética, emotividad, y capacidad innata de expresión, pero tiene menos razón de existir en otros campos.

Cada vez se valora más la creatividad como factor de cambio y de progreso; se le confiere un valor superior al conocimiento técnico, a causa de que éste es más asequible. Para poder hacer pleno uso de la creatividad, es preciso extirparle ese halo místico, y considerarla como un modo de emplear la mente y manejar información. Tal es la función del pensamiento lateral.

Este pensamiento difiere fundamentalmente del pensamiento vertical o lógico, basado en el avance de las ideas a través de fases justificadas en sí mismas. En el pensamiento lateral, la información se usa, no como un fin en sí misma, sino como medio para un efecto determinado; se emplean a menudo, como punto de partida, planteamientos erróneos para llegar a una solución, al contrario del pensamiento vertical, en el que dicho procedimiento se descarta por principio (lógica, matemática).

En el pensamiento lateral se busca, a veces, información que nada tiene en común con el problema que se estudia; en el pensamiento vertical, sólo se busca lo que está relacionado con dicho problema.

El pensamiento lateral no pretende sustituir el pensamiento vertical: ambos son necesarios en sus respectivos ámbitos y se complementan mutuamente; el primero es creativo, el segundo, selectivo.

El pensamiento lateral aumenta la eficacia del pensamiento vertical, al ofrecerle nuevas ideas para su elaboración lógica.

La función del pensamiento lógico es el inicio y desarrollo de modelos de conceptos. La función del pensamiento lateral es la reestructuración (perspicacia) de esos modelos, y la creación de otros nuevos (creatividad). El pensamiento lógico y el pensamiento lateral son complementarios. Se requiere habilidad en ambos; no obstante, la enseñanza ha rendido siempre culto exclusivo al pensamiento lógico.

La diferencia entre el pensamiento lateral y el pensamiento vertical son básicas. Su funcionamiento respectivo es completamente distinto. No se trata de decidir cuál es más eficaz, ya que ambos son necesarios, y se complementan mutuamente. Lo que importa es una perfecta conciencia de sus diferencias para facilitar la aplicación de ambos.

En el pensamiento vertical, la información se usa con su valor intrínseco, para llegar eventualmente a una solución mediante su inclusión en modelos existentes.

En el pensamiento lateral, la información se usa no como fin, sino sólo como medio para provocar una disgregación, de los modelos, y su subsiguiente reestructuración automática en ideas nuevas.

3. La inteligencia emocional

Su creador es Daniel Goleman, Jefe del servicio de Inteligencia Emocional en Sudbry, Massachusetts. Dirigió la sección del New York Times dedicada a temas de comportamiento y neurociencia, y ha dictado clases en la Universidad de Harvard (donde obtuvo su doctorado en psicología).

¿Por qué algunas personas parecen dotadas de un don especial que les permite vivir bien aunque no sean las que más se destacan por su inteligencia? ¿Por qué no siempre el alumno más inteligente termina siendo el adulto que más éxito tiene en el trabajo? ¿Por qué algunos son más capaces que otros de enfrentar contratiempos, superar obstáculos, y ver las dificultades bajo una óptica distinta?

Un nuevo concepto viene a darnos la respuesta a estos interrogantes. Es la inteligencia emocional la que nos permite tomar conciencia de nuestras emociones, comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones que soportamos en el trabajo, incrementar nuestra capacidad de empatía y nuestras habilidades sociales, y aumentar nuestras posibilidades de desarrollo social.

La diferencia con los conceptos tradicionales suele estar en las habilidades que aquí llamamos inteligencia emocional, que incluye el autodominio, el celo y la persistencia, y la capacidad de motivarse uno mismo. Y estas habilidades, como veremos más adelante, pueden enseñarse a los niños, dándoles así mejores posibilidades de utilizar el potencial intelectual que la lotería genética les haya brindado.

Más allá de esta posibilidad, surge un apremiante imperativo moral. Vivimos una época en la que el tejido de la sociedad parece deshacerse a una velocidad cada vez mayor, en la que el egoísmo, la violencia y la ruindad espiritual parecen corromper la calidad de nuestra vida comunitaria. Aquí, el argumento que sustenta la importancia de la inteligencia emocional gira en torno a la relación que existe entre sentimiento, carácter e instintos morales.

En un sentido real, tenemos dos mentes, una que piensa, y otra que siente.

Estas dos formas, fundamentalmente diferentes, de conocimiento, interactúan para construir nuestra vida mental. Una, la mente racional, es la forma de comprensión de la que somos típicamente conscientes: más destacada en cuanto a la conciencia, reflexiva, capaz de analizar y meditar. Pero junto a éste, existe otro sistema de conocimiento, impulsivo y poderoso, aunque a veces ilógico: la mente emocional.

Esta nueva orientación, designada en función del aprendizaje, lleva a la alfabetización emocional en las escuelas, convierte las emociones y la vida social en temas en sí mismos, en lugar de tratar estas facetas apremiantes en la vida cotidiana del niño como estorbos sin importancia, o bien, si terminan en estallidos, relegándolas a ocasionales visitas disciplinarias al consejo escolar, o a la oficina del director.

Las clases, en sí, pueden parecer, a simple vista, poco memorables, lejos de representar una solución al dramático problema al que se dirigen. Pero eso sucede, fundamentalmente, porque, al igual que una buena educación hogareña, las lecciones impartidas son modestas pero significativas, surtiendo efecto regular y sostenido durante años.

Así es como se instala la educación emocional: al repetirse una y otra vez la experiencia, el cerebro reacciona con un reflejo adquirido, reconociéndolo como un camino conocido y fortalecido, con hábitos neurológicos que se aplican en situaciones de dificultad, frustración o dolor. Y en tanto la sustancia cotidiana de las clases de alfabetización emocional puede parecer muy prosaica, el resultado –seres humanos decentes–, es más importante que nunca para nuestro futuro.

4. La inteligencia exitosa

Robert Sterberg es un psicólogo norteamericano, conocido como el padre de esta teoría, también llamada teoría de la Inteligencia Exitosa.

Pertenece a un equipo de investigación de la Universidad de Yale. A comienzos del año 2000, el grupo liderado por Sterberg recibió un subsidio de tres millones de dólares de la Fundación Nacional para la Ciencia (EEUU), para ensayar cómo sería una educación que se enfocara desde su teoría.

Hace 10 años que Sterberg se dedica al estudio de este tema, y tiene pruebas de que una educación orientada hacia una tríada de inteligencias (analítica, creativa y práctica) mejora la performance.

Su tesis es simple: la inteligencia personal puede traducirse en éxito concreto.

Sostiene que los que se destacan en algún campo del saber son aquellos que logran un balance funcional en una tríada de capacidades: analítica, creativa y práctica. No necesitan, forzosamente, tener un (cociente intelectual) elevado ni haber sido niños precoces.

Los tres aspectos de la inteligencia están relacionados. Hay niños que, estimulados por sus buenas notas escolares, no desarrollan las otras capacidades.

Así, con esta inteligencia analítica que Sterberg define como *inerte*, porque no conduce a un movimiento o a una acción dirigidos a una meta, "hay médicos que no saben relacionarse con sus pacientes, psicólogos que sólo saben atender casos de manual, y consultores que analizan pero no resuelven".

INTELIGENCIA ANALÍTICA	INTELIGENCIA PRÁCTICA	INTELIGENCIA CREATIVA
Permite evaluar, juzgar, comparar, contrastar. Este es el tipo de estudiante que posee una buena capacidad para memorizar, analizar las ideas de diferentes autores y retenerlas. Pero su habilidad para generar sus propias ideas no es suficientemente buena.	Este tipo de personas con predominio de inteligencia más práctica, suelen manejarse bien en las entrevistas de empleo, logran captar lo que el entrevistador quiere oír. Ellas saben exactamente qué decir, cómo decir, a quién, y cuándo.	Muchas veces, las personas más creativas no alcanzan buenas calificaciones en la escuela. Los maestros piensan en ellos como alumnos con problemas de comportamiento, con déficit de atención, o hiperactivos, porque muchas veces, la gente creativa no es muy hábil en la comunicación.
Lo que ocurre es que la escuela suele enfatizar las habilidades de memoria y de análisis. Si se tienen estas habilidades, el estudiante recibe muchos refuerzos de la escuela.	Sterberg opina que, si una persona tiene mucha inteligencia analítica y creativa, pero su inteligencia práctica es muy baja, difícilmente sea exitoso en la búsqueda de un trabajo. La inteligencia práctica es algo intermedio entre el sentido común y la viveza de la calle, "pero sirve hasta en los ámbitos más académicos, para saber qué conviene y que no".	Hay que ver la creatividad, más que como una capacidad, como una actitud, como una decisión acerca de la forma de vivir. La creatividad no es sólo talento: requiere la decisión de desafiar a los otros, redefinir problemas, tomar riesgos, perseverar frente a los obstáculos, cambiando los esquemas preconcebidos.

Figura 9 – Anexo 1: Distintas inteligencias

Otro aspecto paradójico es que, a menudo, las personas con coeficiente de inteligencia elevado no suelen tener mucho éxito, porque tratan de aprovechar en demasía su pensamiento analítico. "A veces, el poder de razonamiento abstracto permite enunciar argumentos devastadores", pero el hechizo de la lógica no es una técnica que sirve para resolver conflictos.

"La inteligencia exitosa implica el conocimiento del momento en el que se debe exhibir la capacidad analítica y el momento en el que se la debe esconder".

ANEXO 2**APRECIACIÓN DE SITUACIÓN EDUCATIVA NIVEL I****Esquema general de la apreciación de situación educativa del Ejército (Nivel I)**

Las condiciones de incertidumbre que normalmente enfrentará el nivel I, imponen la distinción de una apreciación de situación educativa del Ejército, de características particulares y diferentes a los demás niveles, porque enfoca a la educación desde la perspectiva de toda la Fuerza.

1. La misión de la educación en el Ejército.
 - a. Análisis de la misión del Ejército
 - 1) Finalidad.
 - 2) Tareas que se deducen para la educación en el Ejército en el largo plazo.
 - 3) Exigencias que impone a la educación en el Ejército en el largo plazo.
 - 4) Conclusiones.
 - b. Misión de la educación en el Ejército.
 - 1) Misión.
 - 2) Finalidad.
 - 3) Tareas que impone.
 - 4) Exigencias que impone a la educación en el largo plazo, mediano plazo, corto plazo.
 - 5) Conclusiones.
2. Análisis de la situación de la educación en el Ejército.
 - a. El contexto de la educación en el Ejército.
 - 1) El marco de la educación en el Ejército.
 - a) Los escenarios futuros.
 - (1) Caracterización.
 - (2) Análisis.
 - (3) Su influencia sobre la educación en el Ejército.
 - b) La Visión del Ejército.
 - (1) Análisis.
 - (2) Su influencia sobre la educación en relación con la misión.
 - (3) La evolución de la educación.
 - (4) La evolución del SEE.
 - c) Los valores del Ejército.
 - (1) Análisis.
 - (2) Exigencias que imponen a la educación en el Ejército.

2) La influencia del entorno externo al Ejército.

a) Aspectos generales

(1) Perspectivas, horizontes y proyección en la incorporación de oficiales, suboficiales y soldados.

(2) Horizontes presupuestarios

(3) Perspectivas tecnológicas

b) La estrategia militar.

(1) Limitaciones y restricciones que impone.

(2) La acción militar conjunta.

(3) La educación en el ámbito conjunto: posibilidades de optimización de recursos.

(4) Conclusiones.

b. El SEE.

1) Estructura del sistema.

2) Las principales organizaciones.

3) Los recursos humanos.

a) Los educadores.

Análisis FODA

b) Los educandos.

Análisis FODA

4) Los recursos materiales.

a) MAPE (incluido la simulación).

b) Materiales y equipos.

c) Tecnología e informática (redes y plataformas digitales en apoyo educación, otras)

5) Los recursos financieros.

a) Disponibilidad presupuestaria.

b) Plazos de ejecución financiera.

c) Aptitud de los recursos.

6) Los espacios.

a) Los distintos ambientes geográficos.

b) Aulas.

c) Adiestradores tácticos.

d) Campos de instrucción.

e) Polígonos de tiro.

- 7) El tiempo.
 - a) Tiempo total disponible.
 - b) Detalle de la distribución del tiempo para el planeamiento y el desarrollo de la educación en el largo plazo.
 - c) Limitaciones impuestas o que surgen del tiempo disponible.
 - d) Las fases de la educación para el largo plazo, mediano plazo y corto plazo.
 - 8) Las condiciones meteorológicas.
 - a) Información meteorológica básica.
 - b) Su influencia sobre el terreno.
 - c) Forma en que se aprecia afectará al desarrollo de la educación en los distintos ambientes geográficos.
 - 9) El método y las técnicas de enseñanza.
 - a) Grado en que contribuirán al desarrollo de la educación.
 - b) Necesidad de contemplar métodos alternativos o no doctrinarios.
 - c) Experiencias anteriores.
 - 10) Posibilidades y características de los apoyos a obtener del contexto externo.
 - a) Políticos.
 - b) Financieros.
 - c) Tecnológicos.
 - d) Educativos.
 - e) Otros.
 - 11) Enlaces posibles para el cumplimiento de la misión.
 - a) Con elementos educativos de las FFAA.
 - b) Con elementos del Sistema Educativo Nacional.
 - c) Con ejércitos de países amigos, conforme a lineamientos establecidos.
 - d) Con sistemas educativos extranjeros.
 - 12) Otros aspectos a considerar.
 - a) Suficiencia doctrinaria.
 - b) Marco jurídico legal.
 - c) Régimen administrativo funcional.
 - 13) Análisis de las lecciones aprendidas e informes de evaluación.
3. El diagnóstico de la educación en el Ejército.
- a. Determinación de las Fortalezas y Debilidades.

- 1) Fortalezas: Se entienden por tales los recursos y capacidades especiales con que cuenta la organización o nivel educativo, y de los cuales se infiere una posición favorable para cumplir con la misión. Aquí se debe hacer alusión las fortalezas presentes en las dimensiones de la gestión educativa.
- 2) Debilidades: Se entiende por tales a aquellos recursos o capacidades faltantes que deberían existir en la organización o nivel educativo, de las cuales se infieren las condiciones desfavorables para cumplir con la misión. Aquí también se debe aludir a las dimensiones de la gestión educativa, esta vez plasmando las debilidades que se identifiquen.

Tanto las fortalezas como las debilidades son propias de la organización, por lo tanto se asume que puede actuarse sobre ellas para su aprovechamiento o mitigación.

b. Determinación de las Oportunidades o Amenazas.

- 1) Oportunidades: Se entienden por tales aquellas posibilidades favorables que se deben reconocer o descubrir en el entorno exterior a la organización o nivel, y que permitirían obtener ventajas importantes para el desarrollo de las actividades tendientes al cumplimiento de la misión educativa.
- 2) Amenazas: Se entienden por tales aquellas situaciones desfavorables provenientes del entorno externo de la organización o el nivel, y que pueden llegar a afectar el cumplimiento de la misión educativa.

Tanto las oportunidades como las amenazas son externas a la organización; por lo tanto, se asume que no será fácil actuar sobre ellas para aprovecharlas o modificarlas.

c. Resumen diagnóstico.

CONDICIONES CONTEXTO	POSITIVAS	NEGATIVAS
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
INTERNO		
EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

d. Conclusiones.

- 1) Apreciación acerca de las posibilidades reales de cumplir con la misión educativa en la situación descrita.
- 2) Plazos que deberán ser cumplidos.
- 3) Principales problemas a enfrentar.
- 4) Otras.

4. Perfiles y objetivos a lograr.

a. Perfiles.

- 1) Perfil del Ejército Argentino.
- 2) Perfil del Militar Argentino.

b. Objetivos y Políticas Educativas para el largo plazo.

PROBLEMAS	SOLUCIONES

ANEXO 3**APRECIACIÓN DE SITUACIÓN EDUCATIVA NIVEL II y III****Esquema general de la Apreciación de Situación Educativa a ser aplicada por los niveles II, III del SEE**

A continuación se muestra la estructura general del documento apreciación de situación educativa aplicable en los niveles II y III del sistema educativo del Ejército.

1. Misión educativa.
 - a. Puntualización de la misión educativa. Interesa fundamentalmente su finalidad.
 - b. Objetivos educativos impuestos o que se deducen de la misión educativa.
 - c. Exigencias que impone la misión educativa.
 - 1) En tiempo.
 - 2) Otras.
 - d. Tareas que impone la misión educativa.
 - 1) Impuestas.
 - 2) Deducidas.
 - 3) Orden cronológico.
 - 4) Plazos que se contemplan.
 - e. Conclusiones generales.
 - 1) Posibilidades de cumplir con éxito los objetivos impuestos en relación al tiempo disponible.
 - 2) Idea general de la distribución del tiempo para el desarrollo de la educación.
 - 3) Principales tareas a desarrollar.
2. Situación de la educación.
 - a. Análisis del contexto educativo externo.
 - 1) Características distinguibles del nivel superior.
 - a) Identificación.
 - b) Nivel educativo.
 - c) Plazos de trabajo.
 - d) Documentos que emite.
 - e) Tipo de evaluación que impone (interna, externa, de producto, de proceso, mixta).
 - f) Restricciones que impone.
 - (1) A los objetivos a alcanzar.
 - (2) Al planeamiento (plazos, documentos a emitir).
 - (3) Al desarrollo del acto educativo (tiempo, espacio, metodología y técnicas de enseñanza).
 - (4) Otras.

- 2) Posibilidades y características de los apoyos a obtener del contexto externo.
 - a) Políticos
 - b) Financieros
 - c) Tecnológicos
 - d) Educativos
 - e) Otros
 - 3) Enlaces posibles para el cumplimiento de la misión
 - a) Con otros elementos educativos institucionales
 - b) Con otros elementos educativos extra institucionales
 - 4) Otros aspectos a considerar.
 - a) Suficiencia doctrinaria.
 - b) Marco jurídico legal.
 - c) Régimen administrativo funcional.
- b. Análisis del contexto educativo interno en relación con los objetivos a alcanzar.
- 1) Los recursos humanos.
 - a) Los educadores.
Análisis FODA.
 - b) Los educandos.
Análisis FODA.
 - c) El entorno social.
 - 2) Los recursos materiales.
 - a) MAPE (incluida la simulación).
 - b) Materiales y equipos.
 - c) Tecnología e informática.
 - 3) Los recursos financieros.
 - a) Disponibilidad presupuestaria.
 - b) Plazos de ejecución financiera.
 - c) Aptitud de los recursos.
 - 4) Los espacios.
 - a) Aulas.
 - b) Adiestradores tácticos.
 - c) Campos de instrucción.
 - d) Polígonos de tiro.

- 5) El tiempo.
 - a) Tiempo total disponible.
 - b) Detalle de la distribución del tiempo para el planeamiento y el desarrollo de la educación.
 - c) Limitaciones impuestas.
 - 6) Las condiciones meteorológicas.
 - a) Información meteorológica básica.
 - b) Su influencia sobre el terreno.
 - c) Forma en que se aprecia afectará al desarrollo de la educación.
 - 7) El método y las técnicas de enseñanza.
 - a) Grado en que contribuirán al desarrollo de la educación.
 - b) Necesidad de contemplar métodos alternativos o no doctrinarios.
 - c) Experiencias anteriores.
 - 8) Análisis de los perfiles educativos lograr.
 - 9) Principales conclusiones de los informes de evaluación del período precedente (lapso de vigencia de los documentos anteriores).
3. Diagnóstico
- a. Determinación de las fortalezas y debilidades.
 - 1) Fortalezas: Se entiende por tales a los recursos y capacidades especiales con que cuenta la organización o nivel educativo y de las cuales se infiere una posición favorable para cumplir con la misión. Considerar aquellas fortalezas presentes en las dimensiones de la gestión educativa.
 - 2) Debilidades: Se entiende por tales a aquellos recursos o capacidades faltantes en la organización o nivel educativo, de las cuales se infieren las condiciones desfavorables para cumplir con la misión. Considerar aquellas debilidades existentes en las dimensiones de la gestión educativa.

Tanto las Fortalezas como las debilidades son propias de la organización, por lo tanto se asume que puede actuarse sobre ellas para su aprovechamiento o mitigación.
 - b. Determinación de las oportunidades o amenazas
 - 1) Oportunidades: Se entiende por tales aquellas posibilidades favorables que se deberán reconocer o descubrir en el entorno exterior a la organización o nivel, y que permitirían obtener ventajas importantes para el desarrollo de las actividades tendientes al cumplimiento de la misión educativa.
 - 2) Amenazas: Se entiende por tales aquellas situaciones desfavorables provenientes del entorno externo de la organización o el nivel, y que pueden llegar a afectar el cumplimiento de la misión educativa.

Tanto las oportunidades como las amenazas son externas a la organización; por lo tanto se asume que no será fácil actuar sobre ellas para aprovecharlas o modificarlas.
 - c. Resumen diagnóstico

CONDICIONES CONTEXTO	POSITIVAS	NEGATIVAS
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
INTERNO		
EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

d. Conclusiones

- 1) Apreciación acerca de las posibilidades reales de cumplir con la misión educativa.
- 2) Principales objetivos que deberán ser alcanzados
- 3) Plazos que deberán ser cumplidos
- 4) Principales problemas a enfrentar
- 5) Otras

4. Propuesta

Este paso desarrollará las acciones propuestas para alcanzar los objetivos educativos impuestos y la solución a los principales problemas planteados.

a. Propuestas (deben abarcar las distintas dimensiones de la gestión educativa)

b. Problemas y soluciones

PROBLEMAS	SOLUCIONES

ANEXO 4

PRINCIPALES DOCUMENTOS Y TÉRMINOS A PRODUCIR EN LOS NIVELES I, II y III

1. Documentos y términos en el nivel de planeamiento de sistema y curricular

Nivel Educativo	Documento	Plazo	Antes del	Obs (1)
I – JEMGE	Proyecto Educativo Institucional del Ejército (PEIE)	Largo plazo	30 Abr	
II – DGE	Plan General del Ejército (PGEE)	Mediano plazo	01 Jul	(2)
	Pautas complementarias	Anual	01 Oct	(3)
III – CAAE, Direcciones Generales y Direcciones	Directiva de Educación Operacional del Ejército (DEOE)	Mediano plazo	01 Ago	
	Directiva de Alistamiento y Adiestramiento Operacional (DAAO) y Directiva de Educación Particular	Mediano plazo	01 Sep	(4)
	Pautas complementarias	Anual	01 Nov	(3)
III – Facultad del Ejército y Facultad de Ingeniería del Ejército	Proyecto Educativo Institucional (PEI)	Mediano plazo	01 Ago	(5)
IV – Institutos	Proyecto Educativo Institucional (PEI)	Mediano plazo	01 Ago	(5)
	Proyecto Curricular del Instituto (PCI)	Mediano plazo	30 Abr	(6)
	Proyecto Curricular de Carrera o Curso (PCC)	Mediano plazo	30 Abr	(6)
	Programa Anual de Actividades (PAA)	Anual	01 Dic	(6) (7)
IV – Grandes Unidades	Directiva de Educación Particular (DEP)	Mediano plazo	01 Ago	(8)
	Pautas complementarias	Anual	15 Nov	(8)
IV – Unidades	Programa de Educación de la Unidad – Parte I	Mediano plazo	01 Ago	(9)
	Programa de Educación de la Unidad – Parte II	Anual	01 Dic	(9)
	Proyecto Curricular de Carrera o Curso	Mediano plazo	30 Abr	(10)

(1) El término para todos los casos está referido al año anterior de su entrada en vigencia.

Todos los niveles normalmente desarrollan un planeamiento del mediano plazo y otro del corto plazo (anual) que se difunde como Pautas complementarias.

Las instancias correspondientes deben requerir a los organismos pertinentes las precisiones para la asignación de recursos (financieros, presupuestarios, munición, etc) para el planeamiento de corto plazo, antes del 01 Dic de cada año. De esta manera podrán finalizar su planeamiento y difundir las previsiones que regirán la ejecución del año entrante.

(2) La responsabilidad de elaboración del PGEE corresponde a la DGE. Las Direcciones dependientes participan aportando elementos de juicio para elaborar los Subplanes correspondientes (Art 2.009).

- (3) Las Pautas complementarias orientarán el desarrollo de las actividades a los elementos dependientes en el año calendario, en referencia a las particularidades del año militar y los objetivos del planeamiento del mediano plazo.
- (4) En cada Dirección y en el CAAE se elabora la Directiva correspondiente derivada del subplan del PGEE.
- (5) El PEI se elabora en aquellos casos que se establezca expresamente.
- (6) El PCI y PCC se elevan para su aprobación en el término establecido.
- (7) Los institutos que comparten cuartel y que por lo tanto no disponen de una Plana Mayor o Estado Mayor individualmente, recibirán el PAA elaborado centralizadamente por dicho órgano.
- (8) En el nivel de las GGUU, la DEP se deriva de la directiva correspondiente elaborada por el CAAE, la que se actualiza anualmente mediante el documento Pautas Complementarias (que tienen término 01 Dic de cada año). Al respecto, cada nivel de comando otorgará 15 días de plazo al elemento subordinado, a partir de la difusión de su respectivo documento anual, para la finalización de su planeamiento y redacción final de su documento, incluyendo al PEU – Parte II.
- (9) Tendrá una parte que hará referencia a la documentación del mediano plazo y una parte anual (corto plazo) con la programación de cada año.
- Para el cumplimiento del término establecido para el PEU - Parte II deberá disponerse de las Pautas complementarias con 15 días de anticipación. Asimismo será necesario contar con el Plan Anual de Supervisión (PAS), Plan Anual de Carreras y Cursos (PACC), Orden de Organización de la GGUUC y AMI del elemento.
- (10) Los cursos a dictar en las Unidades constituye una circunstancia excepcional. A tal efecto, dichos elementos revistarán bajo control funcional de la Dirección correspondiente. Se incluye la programación anual de actividades en el apartado Cursos del PEU y se eleva a dicha Dirección junto al calendario del Curso, adjunto a la Directiva del mismo.

2. Documentos y términos con el Área de Personal (EMGE)

Responsable	Documento	Término	Observaciones
DGE	Llamado a curso (cursos regulares)	A – 1	DGE establece coordinación con Dir Grl Pers.
Dirección e Institutos	Planilla resumen de bajas	24 Hs de finalizado el curso o a requerimiento de la DGE	Se eleva a la Dir Grl Pers.
DGE	Proyecto de resolución para su publicación en BRE.	10 días posteriores a la finalización del curso.	--
Dirección e Institutos	Planilla con el orden de mérito de los 3 primeros puestos de cada acción educativa.	30 días después de finalizado el curso o carrera.	Se eleva a la Dir Grl Pers.

3. Documentos y términos con la Dirección Grl Presup (EMGE)

Responsable	Documento	Término	Observaciones
DGE	Proyecto de tarea	30 Oct (A – 2)	La DGE remite a la DGPPP. Las áreas subproponentes elevarán a la DGE sus respectivos documentos, 90 días antes del término señalado.
DGE	Presupuestación de tarea	30 Abr (A – 1)	DGE remite a la DGPPP. Las áreas subproponentes elevarán a la DGE sus respectivos documentos, 30 días antes del término señalado.
DGE	Planilla requerimiento de viáticos.	30 días antes del inicio del curso.	DGE remite a la DGPPP. Las áreas subproponentes elevarán a la DGE sus respectivos documentos, 15 días antes del término señalado.

4. Otros términos de documentos y actividades

Responsable	Documento/Actividad	Término	Observaciones
Nivel I, II y III	Apreciación de situación educativa para los documentos de Mediano y Largo Plazo.	A - 2	Documento de trabajo interno.
DGE	Requerimiento de apoyo a la educación al CAAE y otros organismos	01 Oct	Esta Dirección consolida, vía cadena de comando, todos los requerimientos, según necesidades (1)
Cada nivel de comando	Aprobación de los PAA o PEU (Parte II) de los elementos dependientes.	01 Dic	Aprueba para su entrada en vigencia
DGE	PACC	30 Oct	Cada Dirección de la DGE ratifica antes de esa fecha su propuesta acciones educativas a incorporar a dicho documento.
CAAE	Confirmación de apoyos a proporcionar a la educación	15 Dic	--

(1) Algunas actividades simplemente requerirán una aprobación y el visto bueno, otras exigirán el planeamiento concurrente y la coordinación de las partes intervinientes como ser la oportunidad de salidas al terreno del CMN, ESESC y escuelas de las Armas.

5. Documentos y términos de retroalimentación a producir en los niveles I, II y III

Responsable	Documento	Receptor	Término	Observaciones
Organizaciones educativas	Informes de autoevaluación del año militar	GGUU / Direcciones generales / Direcciones	Finalización del año militar	Unidades / sedes académicas y el resto de las organizaciones del EA.
GGUU	Informes de autoevaluación del año militar	CAAE	15 Mar	Consolida los informes de los elementos dependientes y agrega el propio.
Direcciones de la DGE	Informe de autoevaluación del año militar	DEOP	15 Mar	Consolida los informes de los elementos dependientes y agrega el propio.
Direcciones generales y Direcciones de la Fuerza de Sostenimiento	Informe de autoevaluación del año militar	DEOP	15 Mar	Consolida los informes de los elementos dependientes y agrega el propio.
CAAE	Informe de autoevaluación del año militar	DEOP	15 Abr	Consolida los informes de los elementos dependientes y agrega el propio.
DEOP	Informe de autoevaluación del año militar	DGE	30 Abr	DEOP integra los informes de autoevaluación recibido
DGE	Informe de autoevaluación del año militar	EMGE	15 May	Incluye propuesta de actualización del planeamiento educativo de la Fuerza.
EMGE	Orientación del planeamiento educativo del JEMGE.	--	Cuando estime conveniente	(1)

(1) En base a la propuesta de la DGE, se agrega al informe de supervisión de la IGE. Requiere sesión de planeamiento del Consejo Consultivo de nivel I (Art 1.032).

Se difunde a través de la cadena de comando como orientación educativa del JEMGE, para ser incorporada al planeamiento de cada nivel para el año entrante.

6. Documentos y términos a supervisar por el nivel III

Responsable	Documento	Término	Observaciones
Nivel IV	Directiva de Curso	90 días antes de su ejecución	Lo eleva a la Dirección correspondiente y el Instituto lo difunde 30 días antes.
Nivel IV	Informe de inicio y finalización de la tarea (curso y no curso)	24 Hs de iniciado o finalizado.	--
Nivel IV	Planilla de Bajas	Cuando se produzcan novedades	--
Nivel IV	Informe de novedades	Cuando se produzcan.	--
Nivel IV	Planilla resumen de bajas	24 Hs de finalizado el curso o a requerimiento del DGE	--
Nivel IV	Informe de separación o interrupción de carreras y cursos.	15 días posteriores a la separación o interrupción.	(1)
Nivel IV	Informe final de curso (InFiCur)	30 días posteriores a la finalización del curso.	Se confecciona por duplicado (original al Elon Sup y la copia para archivo en el Instituto)
Nivel IV	Informe de calificación final de curso (InCaFi)	10 días posteriores a la finalización del curso.	(1)
Nivel IV	Solicitud DAMI Académica	15 Mar A – 1	--
Nivel IV	Informe de consumo AMI Operacional / Académica Parcial	01 Jul	--
Nivel IV	Informe de consumo AMI Operacional / Académica Final	30 Nov	--
Nivel IV	Informe Pruebas Físicas	De acuerdo a la comisión evaluadora.	--

(1) Se confecciona por triplicado:

Original a la Dir Grl Pers, para el legajo Original.
 Duplicado a la Unidad, para el legajo Duplicado.
 Triplicado en el Instituto, para archivo y antecedentes.

ANEXO 5**INFORME DE AUTOEVALUACIÓN DE NIVEL II Y III**

El informe de autoevaluación tratará las distintas dimensiones de gestión que comprenden la totalidad de los ámbitos educativos, para obtener elementos de juicio que contribuyan a la toma de decisiones con la finalidad de retroalimentar el proceso y contribuir a constituir organizaciones de mejora continua.

Cada uno de los aspectos de las dimensiones de gestión será revisado, se determinará la eficacia lograda en su desempeño, la vigencia de sus conceptos y funciones, así como la actualidad de sus normas. Uno de los elementos de juicio prioritarios a obtener es determinar el grado de cumplimiento de los objetivos de gestión fijados por el nivel y escalones superiores, así como por la propia organización, de manera tal de verificar el logro del planeamiento del largo y mediano plazo.

Los informes de autoevaluación podrán adecuarse conforme a los ámbitos, funciones específicas y niveles de la conducción de las organizaciones consideradas.

GUÍA DE ASPECTOS GENERALES A CONSIDERAR EN LA AUTOEVALUACIÓN**1. Gestión Institucional**

- a. Gobierno y Dirección.
- b. Misión.
- c. PEI.
- d. Organización funcional.

2. Gestión Pedagógica

- a. Función académica.
- b. Acciones educativas.
- c. Objetivos de gestión fijados en documentos propios y superiores.
- d. Planeamiento de todos los ámbitos educativos.
- e. Procesos de enseñanza y aprendizaje.
- f. Tecnología en la educación:
 - 1) Disponibilidad de simuladores y otros recursos del aula y gabinete (deben estar incluidos en el diseño curricular).
 - 2) Pautas para el empleo tecnológico en aulas y gabinetes (educadores y educandos; notebook y telefonía celular).
 - 3) Tecnología disponible en la Fuerza que debe pasar a ser objeto educativo (nuevos sistemas de armas, doctrina, estado del arte).
 - 4) Conectividad y rediseño de la educación (a distancia y presencial; transmisión de la información por medios digitales)

3. Gestión Curricular

- a. Proyectos Curriculares.
- b. Otros documentos curriculares (DEP, Pautas complementarias; PEU).
- c. Tablas de educación operacional.

4. Gestión Evaluativa

- a. Explotación de informes de evaluación externa recibidos (por niveles superiores).
- b. Explotación de informes de evaluación externa efectuados (sobre niveles inferiores).
- c. Evaluación de procesos educativos.
- d. Eficacia de información obtenida (metaevaluación).

5. Gestión Comunitaria

- a. Orientación educativa.
- b. Investigación.
- c. Extensión.
- d. Cultura organizacional.
 - 1) Clima institucional.
 - 2) Canales internos de comunicación.
 - 3) Niveles de articulación y coordinación.

6. Gestión Administrativa

- a. Recursos humanos (disponibilidad, cantidad, calidad, capacitación y otros).
 - 1) Directivos.
 - 2) Educadores.
 - 3) Educandos y ex alumnos.
 - 4) Personal Profesional y o servicios educativos.
 - 5) Personal Administrativo.
 - 6) Personal Auxiliar.
- b. Marco normativo (jurídico, legal, administrativo – financiero, doctrinario).
 - 1) Leyes.
 - 2) Reglamentos.
 - 3) Manuales.
 - 4) Otra documentación interna del Instituto.
- c. Organización Funcional.
- d. Financiera.
 - Presupuestos.
 - Recursos.
- e. Infraestructura.
 - 1) Instalaciones y equipamiento.
 - 2) Material de ayuda para la educación (mantenimiento, inversiones).
 - 3) Redes y sistemas de información (actualización de software, accesibilidad, diseños).

ANEXO 6

PROGRAMA ANUAL DE ACTIVIDADES PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD INSTITUCIONAL (PAAMCI)

1. GENERALIDADES

La ejecución de un Plan de Mejora de la Calidad Institucional consta de tres etapas que se repetirán periódicamente, como parte del ciclo del mejoramiento continuo.

La primera etapa es el Informe de Autoevaluación Institucional, en el cual se recopila, sistematiza, analiza y valora la información relativa al desarrollo de sus acciones y los resultados de sus procesos en cada una de sus áreas de gestión. Con ello es posible elaborar un balance de las fortalezas y oportunidades de mejoramiento, las cuales serán la base para la formulación y ejecución del plan de mejoramiento.

La segunda etapa consiste en la elaboración del Plan de Mejora de la Calidad Institucional, con horizonte a mediano plazo, para los cuales se definirán objetivos, actividades, tiempos y responsables de cada tarea, de manera que se logren los propósitos acordados para cada una de las áreas de gestión.

Finalmente, la tercera etapa consiste en el seguimiento periódico al desarrollo del Plan de Mejora de la Calidad Institucional, con el propósito de establecer los resultados obtenidos, las principales dificultades, los recursos utilizados y las causas de los desvíos al plan trazado. Esto permitirá revisar el logro de los objetivos y metas, así como efectuar los ajustes necesarios.

2. ESQUEMA MINIMO DEL PLAN DE MEJORA DE LA CALIDAD INSTITUCIONAL

- a. Elemento.
- b. Visión.
- c. Misión.
- d. Objetivos de gestión.
- e. Formulación de Objetivos de Mejora.
 - 1) Análisis y priorización de los factores críticos.
 - 2) Formulación de los objetivos del plan de mejora.
- f. Formulación de Metas.

Planteamiento de las metas del plan de mejora.
- g. Definición de los indicadores de logro.

Definición de los indicadores que se utilizarán para medir los resultados del plan de mejora.
- h. Definición de las actividades y sus responsables.
 - 1) Definición de las actividades necesarias para dar cumplimiento a cada una de las metas y objetivos del plan de mejora.
 - 2) Definición de los responsables de la realización de cada una de las actividades.
 - 3) Matriz de actividades de principales actividades.
- i. Elaboración del cronograma de actividades.

Elaboración de un cronograma de actividades necesarias para dar cumplimiento a cada una de las metas y objetivos del plan de mejoramiento.
- j. Definición de los recursos necesarios para la ejecución del Plan de Mejora de la Calidad Institucional.

Elaboración del presupuesto del plan de mejoramiento.

k. Divulgación del plan a los Elementos Dependientes.

ANEXO 7**INFORME DE EVALUACIÓN EXTERNA PRODUCIDO POR NIVEL II Y III**

Los informes de evaluación externa sobre los elementos dependientes podrán abarcar una o las dos áreas fundamentales: institucional y de procesos. En ellas se revisarán las 6 dimensiones de gestión y sus principales funciones derivadas.

El informe de evaluación externa debe partir del informe de autoevaluación producido por el elemento.

1. EVALUACIÓN INSTITUCIONAL

Debe ser útil fundamentalmente a la propia organización educativa evaluada y a sus integrantes en general. Se orienta a mejorar la calidad de la institución a través de interrogarse sobre los resultados, y especialmente sobre las acciones, identificando problemas y comprendiéndolos en su contexto.

La evaluación institucional debe tender a crear las condiciones óptimas para que los participantes, incluyendo al evaluador, mejoren su comprensión sobre la realidad institucional. La evaluación abarcará las dimensiones de gestión institucional propiamente, comunitaria y administrativa, abarcando las siguientes funciones principales:

- a. Gobierno y dirección.
- b. Docencia.
- c. Investigación.
- d. Extensión.
- e. Infraestructura.
- f. Equipamiento.
- g. Presupuestaria/financiera.
- h. Servicios de biblioteca, de información, registros y archivos.
- i. Orientación educativa.
- j. Integración de la institución educativa.
- k. Otras.

2. EVALUACIÓN DE PROCESOS EDUCATIVOS

Abarca a las acciones que se desarrollan en forma integral para analizar los procesos de aprendizaje, promoción, niveles educativos, la función docente, la articulación curricular, el desarrollo de las acciones educativas y para la determinación de la calidad educativa relacionada. Comprende las dimensiones de gestión pedagógica, curricular y evaluativa, abarcando las siguientes funciones principales:

- a. Acciones educativas.
- b. Función docente.
- c. Articulación curricular.

GLOSARIO

1. **ACCIÓN EDUCATIVA.** Comprende las distintas formas en que el Ejército Argentino desarrolla las actividades para llevar adelante el proceso educativo dentro de la Fuerza. Comprende el conjunto de actividades que efectúan los agentes exteriores al educando en forma directa para promover su capacitación.
2. **ACTITUD.** Disposición permanente de profunda tonalidad afectiva que promueve la aceptación de determinados valores en el marco de diferentes situaciones. Es la conducta permanente que manifiesta el educando, fruto de sus conocimientos, habilidades y destrezas, pero fundamentalmente por su identificación con la escala de valores que sustenta el Ejército.
3. **ALCANCES.** Están constituidos por las capacidades que otorga la titulación o certificación, en las carreras y cursos respectivamente. Los títulos certifican la formación académica y habilitan para el ejercicio profesional, salvo en las profesiones reguladas por el Estado, cuyo ejercicio pudiera comprometer el interés público, poniendo en riesgo, de modo directo la salud, los bienes o la formación de los habitantes (Art. 43 Ley 24.521), que están colegiadas y requieren el cumplimiento de otros requisitos.
4. **APRECIACIÓN DE SITUACIÓN EDUCATIVA.** Método racional que analiza el conocimiento actualizado de la situación de los componentes del sistema, en relación con la misión educativa recibida, a fin de proponer las bases para adoptar las previsiones y las medidas ejecutivas que posibiliten el empleo adecuado de los recursos humanos y de los bienes materiales disponibles, que permitan alcanzar objetivos de gestión en plazos determinados, concordantes con el nivel que realiza la apreciación.
5. **APRENDIZAJE.** Es el proceso por el cual el sujeto, por su propia actividad, realiza experiencias que lo llevan a un cambio gradual, progresivo y relativamente permanente de su conducta, o sea de su manera de pensar, hacer, sentir o querer.
6. **ÁREAS DE DESARROLLO / EJERCICIO PROFESIONAL.** Son áreas definidas del ejercicio profesional, las cuales, articuladas en un proyecto y vinculadas entre procesos, permiten un desarrollo integral de las competencias profesionales requeridas. Para la formación y perfeccionamiento en el ámbito militar, se han definido las siguientes:
 - 1) Conducción.
 - 2) Educación.
 - 3) Administración y gobierno.
 - 4) Técnica militar.
7. **ÁREA PROGRAMÁTICA.** Es la expresión interdisciplinaria del planeamiento educativo, a partir del enfoque de un problema mediante la concurrencia simultánea, coordinada y coherente de diversos criterios provenientes de más de una ciencia o disciplina.
8. **CAPACIDADES.** (Ver competencia).
9. **COMPETENCIA:** Es el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para el desempeño eficaz de la persona en el ejercicio de roles y cargos. Es un saber actuar integrado y complejo que se desarrolla en un escenario de actuación profesional. Se desagregan en porciones menores denominadas capacidades.

Competencias y capacidades constituyen saberes complejos, integrados y contextualizados.
10. **CONTENIDOS.** Son los bienes culturales formativos que integran una disciplina. Es decir, son los distintos aspectos de una materia o área de materias de un determinado curso.
11. **CULTURA.** Es el conjunto de valores, creencias, tradiciones, ideas y bienes que caracterizan a una determinada sociedad.
12. **CURRÍCULO.** Se refiere al conjunto de actividades realizadas en el ámbito de la Institución, seleccionadas y organizadas para lograr objetivos previamente establecidos. Comprenderá las actividades a realizar por los educandos y todo aquello que la Institución prevé para que las mismas tengan lugar.

13. **DISEÑO CURRICULAR.** Conjunto de decisiones que caracterizan una propuesta educativa.
14. **ESTÁNDAR.** Nivel de dominio exigible como rango mínimo (umbral) que resulta aceptable en el desempeño de una determinada tarea o desarrollo de una capacidad. Para los conjuntos, se entiende como el nivel operacional mínimo necesario que la organización debe alcanzar para cumplir con sus misiones básicas.
15. **EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA.** Es la evaluación que se realiza a fin de tomar las decisiones iniciales referidas a la organización, jerarquización de los contenidos, estrategias didácticas adecuadas e instrumentos de evaluación.
16. **EVALUACIÓN EXTERNA.** Es la que realiza un organismo competente, con la finalidad de acreditar instituciones educativas, planes, proyectos y carreras.
17. **EVALUACIÓN INSTITUCIONAL.** Es un proceso mediante el que se genera información pertinente y confiable acerca de una institución, su ideario y finalidad, metas y objetivos, cursos de acción y programa de desarrollo. Está orientada a detectar debilidades y fortalezas y posibilitar la toma de decisiones. Se nutre de dos fuentes, la autoevaluación y la evaluación externa.
18. **HABILITACIÓN PROFESIONAL MILITAR.** Certificación o titulación emitida por un organismo o instituto competente de la Fuerza, del área de la Defensa Nacional o vinculado a esta y/o del Ministerio de Educación de la Nación que permite a un profesional militar el desarrollo de las actividades contempladas en dicha acreditación.
19. **MÉTODO.** Es un modo de decir o hacer ordenadamente las cosas. Es el orden que se asigna en las ciencias para investigar o enseñar la verdad. Determina las reglas que deben seguirse en un estudio y siempre es secuencial.
20. **PERFIL EDUCATIVO:** conjunto de competencias que se deberán desarrollar como condición para acceder a un determinado rol, cargo o jerarquía avalado por los alcances definidos en los documentos educativos correspondientes.
21. **PERFIL PROFESIONAL.** Son las cualidades que el personal militar deberá poseer para su desempeño eficaz en determinadas funciones.
22. **PERFIL PROFESIONAL JERÁRQUICO (PPJ).** Conjunto de cualidades, condiciones y características deseables que deben integrar la personalidad del personal militar.
23. **PERFIL PROFESIONAL OPERATIVO (PPO).** Es el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que deberá poseer el personal militar para su desempeño eficaz en las funciones inherentes a cada cargo o puesto del rol de combate.
24. **PLAN DE MATERIA.** Es el plan que se estructura sobre la base del tratamiento de los problemas desde el ámbito específico y cerrado de cada materia. Es de naturaleza unidisciplinaria y el educando debe establecer la relación con problemas que se analizan desde enfoques múltiples.
25. **SITUACIÓN DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE.** Conjunto de elementos que, en un determinado momento y lugar, intervienen para crear las condiciones de aprendizaje. Los elementos componentes son: grupo humano, competencias y capacidades, contenidos, actividades, método didáctico (técnicas de enseñanza, recursos auxiliares, técnicas de evaluación).
26. **TAREA.** Es la secuencia de actividades que involucra al alumno con el contenido del aprendizaje, desencadena los procesos de comprensión y apropiación del mismo y culmina con la construcción del conocimiento.

Rectificaciones
RFD - 51 - 01