

LA ESCUELA Superior de Guerra “Teniente General Luis María Campos” del Ejército Argentino ha iniciado el desarrollo de un Curso de Especialización en Conducción y Gestión Estratégica con la finalidad de habilitar a un grupo de Oficiales de Estado Mayor y de Ingenieros Militares para ocupar cargos cuyas funciones impliquen el Asesoramiento y la Conducción en los más altos niveles de la Fuerza, con una fuerte interacción con el entorno. Este artículo, relacionado con la temática “Ejército y Sociedad”, es el resumen del trabajo presentado por uno de sus egresados como requisito para la aprobación del postgrado.

El trabajo presentado intenta demostrar desde diferentes áreas de la administración que una organización gubernamental como lo es el Ejército Argentino (EA), puede y debe aprovechar las fortalezas de su organización y las oportunidades que se presentan en su entorno, proponiendo iniciar un emprendimiento que sea “transferido” a la comunidad, y que sustancialmente se destaque por el valor agregado que genere su producción y empleo.

La fusión de oficiales con las especialidades de Estado Mayor (OEM) y de Ingenieros Militares (OIM) en una organización que gestione integralmente la creación, producción y empleo de un software de juegos de simulación para casos de catástrofes naturales será la base de la propuesta.

Metodología Propuesta

La metodología que proponemos será la presentación de un proyecto Institucional (software de simulación de catástrofes naturales) por medio de un modelo de gestión (Plan Estratégico de Transferencia), entendiendo que su estructura facilitará la interacción de todos los conocimientos adquiridos en el curso.

La utilización de un nuevo lenguaje será fundamental en el desarrollo del trabajo por tratarse de la aplicación de métodos y de teorías del ámbito empresarial. Este lenguaje lejos de ser un “snobismo” será el que nos permita interactuar con el resto de las organizaciones de la sociedad, manteniendo una comunicación fluida, base indispensable para entendernos y así poder lograr nuestros objetivos.

La Elección del tema y la Metodología

Coherentes con la finalidad del curso en cuanto a la “habilitación para ocupar cargos cuyas funciones impliquen el asesoramiento y la conducción en los más altos niveles de la Fuerza”, intentaremos aplicar en esta propuesta los conceptos de la teoría de los desafíos del *manager* (las tres “A”), a saber:

Adaptación Estratégica: buscaremos tomar decisiones adecuadas para permitir que la organización capitalice las exigencias, limitaciones y oportunidades que presenta el entorno.

Adaptación entre la Estrategia y la Organización: Elaboraremos una arquitectura que satisfaga las exigencias de una estrategia comercial.

Adaptación Interna de la Organización: procuraremos que los componentes de la organización conserven su congruencia, pese a utilizar nuevos conceptos para lograr la estrategia propuesta.

Utilizamos la metodología de un plan de negocios, porque además de ser una herramienta que ayuda a integrar todos los conocimientos adquiridos, es una de las formas que más se compadecen con la presentación de un nuevo emprendimiento, permitiendo un análisis profundo del diagnóstico de la cultura de la organización y de su entorno.



La aplicación de teorías y métodos de uso comercial para un emprendimiento militar como el que se presenta en el proyecto institucional, deberían tender a lograr por medio de su implementación a:

- Actualizar las herramientas de educación de la Fuerza.
- Evitar la disminución de actividades por las reducciones presupuestarias.
- Evitar la “cultura organizacional hiperactiva”, que solo se guía por la consigna de “hacer por hacer” y no deja tiempo para pensar porque se está haciendo.
- Evitar la concepción financiera y a corto plazo, que considera la inversión como un gasto.
- Evitar la “ideología creativistista”, que privilegia el puro olfato por sobre la racionalidad.
- Evitar el “empirismo” que se limita a enfocar solo lo observable, negando el inmenso y rentable campo de lo posible.
- Generar acuerdos y alianzas con organizaciones, instituciones y empresas de primer nivel.
- Crear un producto / servicio que tendrá un Alto Valor Agregado, el cual contribuirá fuertemente a la generación de estímulos para proyectar a la Fuerza hacia un mundo tecnológicamente moderno.
- Mantener en el producto / servicio propuesto, la razón de ser de toda Fuerza Militar, “prepararse para. . .”
- Satisfacer las expectativas del “cliente” (ciudadano / sociedad / contribuyente / estado) que demanda servicios cada vez más amplios y concretos ante las

necesidades emergentes de un mundo globalizado.

Desde un primer análisis interno de la organización, en especial de sus recursos humanos, las ventajas que se apreciaron en la disminución de los costos fijos del proyecto, fueron altamente motivadoras para analizar el emprendimiento que se propone.

La transferencia de conocimiento se basa en la materia prima “hombre-experiencia”, para ello nuestra organización cuenta con:

- Oficiales de Estado Mayor educados y orientados hacia los objetivos propuestos, con experiencia en la dirección y / o participación en juegos de simulación.
- Oficiales Ingenieros Militares, especialmente los especializados en informática y geógrafos, con experiencia en la generación y desarrollo de programas de simulación y Sistemas de Información Geográficos (SIG).
- Oficiales del escalafón de Sistemas de Computación de Datos (SCD), provenientes del ámbito civil, con experiencia en el desarrollo de programas a medida de las necesidades.
- Oficiales y Suboficiales con adiestramiento y experiencia en el apoyo a las catástrofes naturales.
- Personal civil de la planta permanente (programadores, ingenieros, docentes, etc.) que en muchos casos han trabajado con sistemas informáticos desarrollando programas de apoyo a las distintas necesidades de la fuerza (logística, inteligencia, académicas, sistemas contables, etc.).
- Elementos dependientes de organizaciones militares

que han sido equipados, instruidos y adiestrados para el apoyo de éstas funciones.

Mapa Conceptual del Proyecto

Para presentar el proyecto bajo una visión integral, exponemos el siguiente Mapa Conceptual a modo de síntesis gráfica para interpretar las líneas de investigación y análisis que se han empleado en este desarrollo.

Identificaremos básicamente dos líneas que son la base de nuestro trabajo, a saber:

- La Gestión del proyecto
- El Producto que se ofrece

La Gestión del Proyecto

Las decisiones de política en las organizaciones (determinación de objetivos, metas y políticas, etc.) han seguido y en algunos casos han “sufrido” la evolución de las teorías de planeamiento de este siglo, discutiendo entre la necesidad de aferrarse o no a modelos de características descriptivas o prescriptivas.

En este trabajo intentaremos desarrollar los aspectos más importantes de la escuela descriptiva del “*entrepreneur*”, enfocando nuestro análisis en la “visión” del estratega.

La Escuela como Proceso Visionario

La organización en esta escuela se describe según el resultado de los dictados del líder y el entorno, por lo cuál esta característica tan determinante también ha sido la más criticada por su dependencia casi absoluta del líder y su capacidad.

El concepto fundamental de la escuela es la VISIÓN, definiendo a esta como:

- La Representación Mental de la Estrategia, Creada o al Menos Expresada por el Líder.

La visión del líder debe servir como inspiración y como idea fuerza para la acción, y por ser más una imagen que un plan completamente articulado, se mantiene flexible a los cambios que el líder pueda realizar en bien de adaptarla a los requerimientos del medio y en base a la experiencia que al respecto tenga.

En síntesis podríamos decir que se refiere a la visión que tiene el número 1 respecto del futuro de la empresa respondiendo sintéticamente a estas preguntas:

- ¿Qué quiere que la empresa sea en el futuro?
- ¿En qué negocios nuevos debe entrar?
- ¿Qué negocios debe eliminar?
- ¿Cuáles debe mantener?

Toda esta visión se debe complementar con una visión profunda y clara del entorno, nacional e internacional.

Joseph Schumpeter¹ introdujo en la teoría neoclásica la figura del *entrepreneur* limitando su accionar a decidir

qué cantidades se debían producir y a qué precio se debía vender. Estas trascendentes decisiones generaban la dinámica de la competencia, dando un impulso hacia delante al capitalismo dominante en el mercado de las teorías económicas. El *entrepreneur* para Schumpeter, es la persona con la idea del negocio, el innovador, el que pone las ideas en movimiento, haciéndolas poderosas y potencialmente rentables, es por ello que puede tener una vida efímera cuando el *entrepreneur* deja de innovar.

Henry Mintzberg² describió a esta “raza” de empresarios por su forma de elaborar la estrategia, siendo dominados por la búsqueda activa de nuevas oportunidades. Su objetivo permanente es crecer, centralizan el poder y no dudan en “saltar” hacia lo incierto. Estas características parecen lógicas si recordamos que el eje se enfoca en las decisiones que el líder toma y que están basadas en la intuición y propia experiencia; es por ello que esta escuela no es apta para aquellos que aún piensan linealmente.

Volviendo al eje de la VISIÓN, Bennis y Namus³ confirman que ésta es la que distingue una organización de otra, definiéndola como: El Cuadro Mental de un Estado Futuro Deseable para la Organización

Al concentrar la atención sobre la visión, el líder opera sobre los recursos emocionales y espirituales de la organización, sobre sus valores, compromisos y aspiraciones, creando una atmósfera mística alrededor del proyecto.

La cultura de nuestra organización tiene su mayor peso en sus recursos humanos, formados en la mística de un servicio a la Nación, con el apoyo de los valores sustentados en sus tradiciones y con el compromiso permanente de crecer, estableciéndose nuevamente la relación entre la cultura de la organización y la teoría de esta escuela.

Nuestra visión respecto del emprendimiento que proponemos es la búsqueda de la mayor satisfacción del “mercado”, “transfiriendo determinadas fortalezas de nuestra Institución hacia la comunidad”, cubriendo las necesidades de los potenciales clientes y alimentando las expectativas de los cuadros de la organización ante la posibilidad de incrementar su capacitación y entrenamiento con tecnologías modernas.

La primera actividad que realiza el *entrepreneur* es el análisis de la Cultura de la empresa u organización, definiendo su ideología, valores, religión, es decir, definir lo que hace que una empresa entre o no en un negocio.

(Podríamos hacer una analogía entre la Cultura de una organización y el Sistema Operativo de una PC, es decir, por donde “corren” los programas, sabiendo que sistema tiene que saber que programas van a funcionar o no).



Fotos: Ejército Argentino

El Producto a Desarrollar

El producto a desarrollar está dentro del alcance de la línea de investigación del producto básico Simulador Virtual de Batalla (SVB), que se encuentra en etapa avanzada de desarrollo. La línea se orienta al apoyo a la comunidad, por ello, nuestro producto adecua el desarrollo del Producto Básico para la capacitación y adiestramiento en casos de desastres naturales y catástrofes.

¿Qué es nuestro producto?

Nuestro producto denominado “Proyecto Simulador Virtual de Catástrofes (SVC)”, es un proyecto de investigación y desarrollo de un SOFTWARE DE SIMULACIÓN de eventos relacionados con desastres naturales y catástrofes que incorpora la simulación como metodología y técnica aplicada al proceso de capacitación y adiestramiento del personal de las organizaciones que deberán interactuar ante la catástrofe producida.

Finalidades.

- Desarrollar habilidades para el manejo integral de desastres y riesgos producidos por las catástrofes naturales.
- Capacitar y adiestrar a organizaciones estatales,

no gubernamentales, empresas, instituciones, etc., que deben interactuar en un sistema de prevención y respuesta.

- Coordinar recursos humanos y materiales en la ejecución de las actividades de ayuda.
- Optimizar los escasos recursos.
- Anticipar las eventuales actividades a realizar.
- Evaluar las alternativas por medio de su prueba AFA (Aptitud, Factibilidad, Aceptabilidad).
- Adiestrar al sistema de prevención y respuesta en los procesos de:

- Apreciación de Situación
- Toma de Decisiones
- Control de las Acciones

Todo ello asistido por sistemas digitales.

Entre los procesos que hemos enunciado anteriormente, centralizaremos nuestro producto en la capacitación y adiestramiento en la Toma de Decisiones con apoyo de la simulación.

La simulación de toma de decisiones se basa en escenarios prediseñados en los que se desarrollan habilidades para la toma de decisiones mediante la observación de los resultados de sus decisiones.

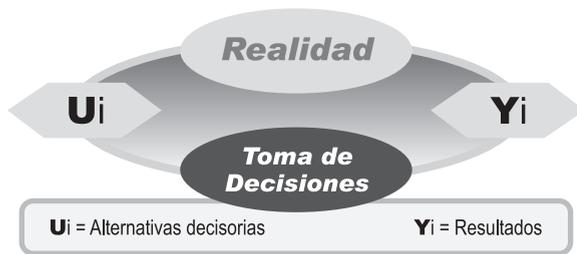
Los escenarios son computarizados para permitir

“acercar la realidad” con el apoyo de la tecnología y así permitir relacionar “tiempo y espacio” con las decisiones.

Este producto tiene dos atributos fundamentales a saber:

- REALISMO (es la aproximación razonable a la realidad)
- SIMPLICIDAD (que no sea tan complejo que impida entenderlo)

El REALISMO estará basado en el apoyo tecnológico de la simulación, comenzando con los escenarios



digitalizados del Sistema de Información Geográfica (SIG) hasta la evaluación de las decisiones tomadas con la vista de sus resultados, siempre con acciones tomadas en Tiempo y Espacio reales.

LA SIMPLICIDAD estará basada en la metodología que nos permitirá capacitarnos y adiestrarnos de acuerdo a los objetivos de educación que nos fijemos, en otras palabras podríamos decir que usando una metodología adecuada concentraremos el adiestramiento solo sobre lo que se necesite.

¿Por qué se utiliza la simulación?

La simulación es una técnica que enseña a construir un modelo de situación real y realizar experimentos, logrando con ello:

- Evita ensayar sobre los sistemas reales que muchas veces no pueden ser puestos en práctica o resultaría muy costoso.
- Nos permite alterar la escala del tiempo, pudiendo adiestrar en la toma de decisiones con el tiempo real que llevaría tal o cual acción, sin tener que esperar a que este tiempo se recorra.
- Nos permite usar un escenario con hipótesis coherentes sobre las condiciones en que se desarrollará eventualmente la crisis.
- Nos permite utilizar una imagen como situación, con la que se encontrarán, si se dan las circunstancias expresadas en un determinado escenario
- Nos permite estudiar y experimentar con las complejas interacciones que ocurren en el interior de un sistema.

• Nos permite hacer cambios y alteraciones del modelo y observar sus efectos y comportamientos en el sistema.

• Nos permite experimentar con situaciones nuevas acerca de las cuales tenemos muy pocas o ninguna información, con el objeto de estar preparado para alguna eventualidad.

• Nos permite ensayar nuevas políticas y reglas de decisión

• Nos permite detectar obstáculos y otros problemas que resultan de la operación del sistema.

• Nos permite la práctica de procedimientos existentes para casos de emergencia que se deban ejecutar.

La Simulación y la Toma de Decisiones

El objetivo de la simulación es la obtención de información decisiva que permita mejorar la predicción implícita en toda decisión.

Las decisiones sobre que valores adjudicarle a las variables “U” se adopta a partir del conocimiento de los valores tomados por las variables “Y”.

Tomar una decisión implica la elección entre distintas alternativas, es decir la elección de un valor “Ui” entre los posibles valores “U”.

A cada valor “Ui” está ligado un resultado “Yi”, es decir que existe una relación

$$Y_i = R_i(U_i)$$

Nuestra experiencia en la simulación

El Ejército Argentino ha tenido experiencia con ciertos productos que el Ejército de EE.UU. utiliza para apoyar su educación y adiestramiento. Estos son juegos de simulación apoyados con tecnología digital que básicamente permiten la práctica en la toma de decisiones y en especial el adiestramiento en el método de planeamiento que se enseña a los alumnos de la Escuela Superior de Guerra en el curso de Oficial de Estado Mayor.

Algunos de estos juegos de simulación conocidos por la Fuerza son el *FIRST BATTLE*, *VICTORS*, *JANUS*, este último, con las limitaciones de todo producto “comprado”, nos permite acercarnos a la tecnología de segunda generación.

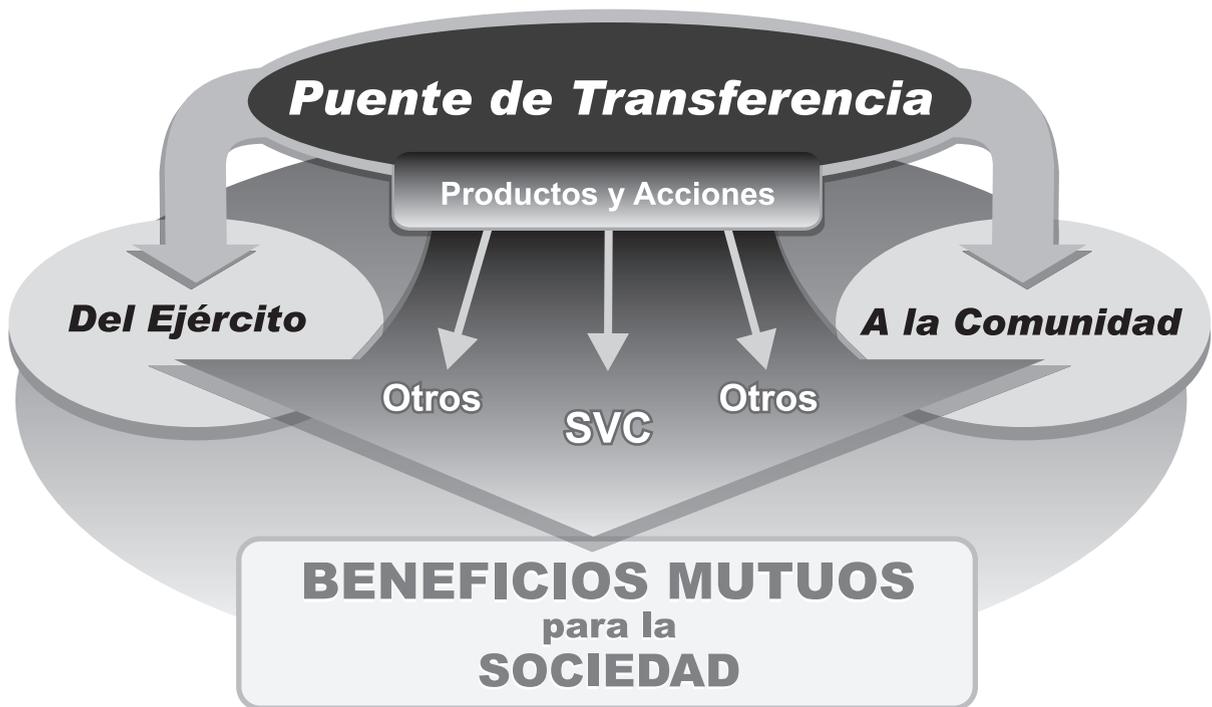
La capacidad de un juego de simulación se mide en el porcentaje de efectividad para la resolución de situaciones, por ello es que existe una gran diferencia entre un juego de representación y uno de simulación.

Juego de Representación hasta 30%

Juego de Representación Asistida con comp. hasta 50%

Juego de Simulación efectividad hasta 80%

El EA realiza Juegos de Simulación, no solo para el entrenamiento en operaciones de combate, sino



también ha realizado junto con la Cancillería y otros organismos no gubernamentales ejercicios de simulación en escenarios para misiones de paz y Ejercicios Interuniversitarios de Manejo de crisis.

Como hemos analizado anteriormente, es el método el que garantizará que estemos empleando bien la tecnología para satisfacer nuestros objetivos de enseñanza, por ello nos presentamos como “EXPERTOS” en la materia no solo por la tecnología y la experiencia que tenemos en simulación, sino por nuestra capacidad de:

- Emplear en este producto nuestra fortaleza natural en la ejecución de procesos de planeamiento.
- Tomar parte de la realidad y llevarla al gabinete con el apoyo de la simulación
- Armar Imágenes o situaciones que nos permitan poner en juego las decisiones que deberíamos tomar en tiempo y lugar.
- Elaborar la doctrina necesaria para establecer los procedimientos y técnicas que más se adaptan a cada situación.

Nuestra experiencia en Catástrofes

El Ejército Argentino (EA) desde el año 1992 hasta el 2001 ha desarrollado tareas de apoyo a la comunidad ante catástrofes naturales con los siguientes guarismos:⁴

Apoyo por las inundaciones del Litoral y Buenos Aires.

- 11.578 hombres
- 4 aviones
- 13 helicópteros

- 653 camiones
- 52 máquinas viales
- 7 vehículos anfibios
- equipos de comunicaciones, grupos electrógenos, equipos potabilizadores de agua puentes, etc.

A modo de resumen numérico puede enunciarse la cantidad de apoyos brindados durante ese período.

| | |
|--------------------------------|-------|
| • Inundaciones (apoyos) | 28 |
| • Puentes Tendidos | 49 |
| • Incendios de campos (apoyos) | 50 |
| - Campañas Sanitarias | 1.334 |
| - Personas rescatadas | 231 |
| - Personas evacuadas | 3.320 |
| - Escuelas apoyadas | 3.245 |
| - Otros apoyos | 4.705 |

La Percepción. Desde la perspectiva del ciudadano, al cual identificamos como “el cliente”, (según los conceptos de las tres “C” de Hummer y Champy)⁵ y desde el rol de cada uno de los actores del paradigma de los BIENES PÚBLICOS, es necesario que identifiquemos la percepción general:

Los actores del paradigma del Bien Público son:

- El Contribuyente
- El Beneficiario
- El que toma las decisiones
- El Oferente

El contribuyente financia los bienes, pero a su vez, es quien los consume y / o demanda como beneficiario. Este contribuyente (ciudadano individual o integrado a una organización está enmarcado en el concepto general de sociedad) demanda, últimamente con mayores



La construcción de un puente táctico por ingenieros del Ejército Argentino mientras que una aeronave de la Fuerza Aérea simula un ataque aéreo.

exigencias, la “retribución” de los aportes que él realiza en más y mejores servicios.

Los que toman las decisiones están representados por el Poder Legislativo, quienes legislan sobre los bienes que se consideran necesarios proveer a la sociedad.

Por último, el oferente es la Administración Pública, la cual sobre la base de los recursos que ingresan pone a disposición del ciudadano los Bienes Públicos.

Del análisis de estos y otros conceptos podemos apreciar que el cliente percibe al EA como un conjunto de atributos según sus propias construcciones subjetivas que requiere más satisfacciones en retribución a sus aportes como contribuyente.

La dificultad de mensurar la Defensa como el bien común al cual estamos esencialmente abocados, hace que al cliente – ciudadano le resulte poco perceptible la retribución a sus aportes, y es por ello que exige más ACCION diaria, en respuesta a sus necesidades demandadas.

El Plan Estratégico de Transferencia basado en la metodología de un plan de negocios nos permitirá lograr la Administración de la Visión del Estratega (no se desarrollará en éste artículo).

Conclusiones

La Estrategia Superior propuesta como “transferencia de conocimientos y recursos a la comunidad” facilita la formación de un “Puente de Transferencia” entre el ambiente Universitario del Ejército y la Comunidad toda, materializándose en el desarrollo del proyecto a

través de los siguientes aspectos.

El análisis Matricial de posibles Alianzas entre nuestra Institución y otras organizaciones, categorizadas como Proveedores, Clientes, Potenciales Entrantes, Competidores Directos, Productos Sustitutos, Complementadores, Accionistas, Generadores de Imagen, manifiestan la capacidad de interactuar con diferentes actores de la comunidad.

El análisis de la Percepción del cliente, al cual identificamos como “ciudadano” y desde el rol de cada uno de los Actores del Paradigma del Bien Público (Ciudadano Contribuyente, Ciudadano Oferente, Ciudadano Beneficiario y Ciudadano que toma las Decisiones) nos permitió interpretar que:

- El “cliente – ciudadano” percibe al Ejército Argentino como un conjunto de atributos según sus propias construcciones subjetivas, y que la creación de éstas construcciones ha sido facilitada por parte de la organización a través de su identificación con el apoyo a la comunidad ante eventuales Desastres Naturales.
- El “cliente – ciudadano” desde su rol de contribuyente y beneficiario, demanda satisfacción a sus necesidades en retribución a sus aportes, los cuales se transforman en presupuesto para la Fuerza.
- Es difícil para el “cliente — ciudadano “ mensurar la Defensa como Bien Común al cual la Institución está esencialmente abocada, por lo cual resulta poco perceptible la retribución de sus aportes bajo este concepto.
- El “cliente – ciudadano” requiere mayor satisfacción

a sus necesidades por medio de ACCIONES rápidas y eficientes.

El análisis del “Posicionamiento” del Bien Público, “Ejército Argentino en Apoyo ante Catástrofes”, realizado por medio del estudio de:

- Las encuestas realizadas al Curso de protección del Medio Ambiente dictado en el IESE.
- La opinión oral y escrita de los medios de comunicación social.
- Las encuestas del Departamento de Comunicación Institucional del EA realizadas a los cuadros de la Institución.

Y apoyados en el Mapa de Posicionamiento de Rojas Breu⁶, “Marketing para los que deciden”, nos permitieron identificar las diferentes formas en que el ciudadano coloca o ubica en una posición un mismo servicio, estableciendo vínculos que unen las necesidades de la sociedad con las fortalezas de nuestra organización.

La aplicación de esta metodología de gestión de proyectos a través de una organización interdisciplinaria que integre y complemente la pericia o conocimientos expertos de cada uno de sus integrantes en un Sistema Laboral de Alto Rendimiento conforma un diseño que por estar basado en:

- El trabajo en común
- La unidad de mando
- La ejecución de los procesos en forma completa
- La orientación de esos procesos hacia una imagen objetivo

Materializa un diseño con un alto grado de compromiso con la ACCION, operando en forma autónoma, con trabajos no rutinarios, con decisiones rápidas y sin el peso de la burocracia.

El producto elegido, Simulador Virtual de Catástrofes (SVC), es un ejemplo de cómo determinadas Fortalezas de nuestra Institución derivadas de:

- El Método de Razonamiento Estratégico.
- Los Procesos de Técnicas de Decisión.
- El Despliegue de sus elementos a lo largo del país.
- El Dispositivo de algunos elementos estratégicamente ubicados.
- La Capacidad de Despliegue Rápido para responder a crisis emergentes.
- La Movilidad de sus elementos operativos y de apoyo.
- Los conocimientos y experiencia en métodos de

educación apoyados en tecnología de vanguardia.

Y de otras surgidas de técnicas concurrentes a nuestra formación específica pueden ser transferidas a la comunidad a través de un servicio que se orienta al Bien Común de la sociedad toda, permitiéndonos:

- Prepararnos para servir mejor.
- Actualizar nuestras herramientas de educación.
- Acrecentar la imagen de la Institución.
- Mantener motivados a los cuadros al mantener su “aptitud” a bajo costo.
- Interactuar con otras Fuerzas y Organizaciones para incrementar la integración con toda la sociedad.

Constituyendo así un “Beneficio Mutuo” para ambos ambientes.

La Investigación y Desarrollo del producto SVC permite el empleo

“DUAL” del mismo, sirviendo para:

- La capacitación y entrenamiento de nuestros cuadros en la solución de problemas operativos militares.
- La capacitación y entrenamiento de otros actores en la solución de problemas derivados de catástrofes.

Contando con ciertas ventajas distintivas que alientan la ejecución del proyecto, a saber:

- La disponibilidad del producto en corto tiempo.
- Los mínimos costos en que se puede desarrollar el producto.
- La experiencia de la organización en herramientas de simulación.
- La experiencia en la planificación y en la toma de decisiones.
- La eficiencia de nuestras acciones en el apoyo a catástrofes.

Finalmente, este proyecto nos permite comprobar que existen varios puntos de conexión entre la Comunidad y el Ejército que no solo pasan por el mal tratado y algunas veces abstracto concepto de “defensa”, estableciéndose la posibilidad de generar un “Puente de Transferencia” de conocimientos, recursos y necesidades a satisfacer por parte de ambas partes. **MR**

NOTAS

1. Edgardo Saporisi, “Clínica Empresarial”, Editorial Macchi, 1998.
2. Henry Mintzberg, “Diseño de Organizaciones Eficientes”. Editorial El Ateneo.
3. Saporisi, *Op.Cit.*
4. Sitio electrónico del Ejército Argentino
5. Michel Hummer y James Champy, “Reingeniería”, Editorial Norma.
6. Saporisi, *Op.Cit.*

El Teniente Coronel Rubén Daniel Palomeque, Ejército Argentino, es actualmente Oficial de Enlace del Ejército argentino ante el Centro de Armas Combinadas en el Fuerte Leavenworth, Kansas y Asesor/Editor de Military Review Edición hispanoamericana. El Teniente Coronel Palomeque egresó como Subteniente de Infantería del Colegio Militar de la Nación en 1980. Es Oficial de Estado Mayor y Licenciado en Estrategia y Organización de la Escuela Superior de Guerra “Teniente General Luis María Campos”.

El Ejército y el Apoyo a la Comunidad, “Un Puente de Transferencia”

Teniente Coronel Rubén Daniel Palomeque, Ejército Argentino

