

IESE
Instituto de Enseñanza Superior del Ejército
Instituto Universitario Art 77 – Ley 24.521
Escuela Superior de Guerra
“Tte Grl Luis María Campos”



TRABAJO FINAL DE LICENCIATURA

Título: “Diseño de un Elemento de Educación destinado a la capacitación de los Tiradores Especiales en el ámbito del Ejército Argentino”.

Que para acceder al título de Licenciado en Estrategia y Organización presenta el
Mayor Ramiro Amilcar MALLO.

Director de TFL: Coronel Hernán Federico CORNUT.

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, de Agosto de 2013.

ABSTRACT

Autor: Mayor RAMIRO AMÍLCAR MALLO
Tema: Diseño de un Elemento de Educación de Tiradores Especiales
Problema: ¿Cuál es la mejor estructura organizacional de un Elemento de Educación de Tiradores Especiales?
Descripción General: En la actualidad las Unidades de Infantería y de Tropas de Operaciones Especiales, poseen la necesidad de instruir y adiestrar el rol de combate de Tirador Especial, pero no existe en nuestra institución una estructura diseñada que satisfaga esas necesidades, Por ello consideramos fundamental que se conforme una estructura que en base a un diseño racional cumpla con esta función para de esta manera normalizar la educación de los Tiradores Especiales del Ejército Argentino
Bibliografía: Desarrollada en las páginas 41 y 42
Conclusiones: En la actualidad podemos observar que en los conflictos armados, la participación de los Tiradores Especiales es trascendente, ya que puede obtener objetivos tácticos como estratégicos. Por ello la mayor parte de los ejércitos posee una estructura que adiestra e instruye a éste rol de combate. Consideramos, en base a lo anterior, que la instrucción y adiestramiento de los Tiradores Especiales debe ser tomado como una capacitación Especial, ya que, requiere alto tecnicismo y complejidad. Esto debe ser así debido a que el adiestramiento que debe transmitir ésta estructura, es técnico y no táctico, Para ello y dando respuesta al planteo del problema que origino éste trabajo, consideramos que la mejor estructura es la de ESCUELA DE TIRADORES ESPECIALES. Dicha estructura permitirá aunar esfuerzos no sólo en lo que respecta a la educación sino también en lo material y presupuestario, entregando de ésta forma, a cada una de las Aptitudes Especiales un output similar que permitirá a cada una de ellas, en sus períodos de instrucción, darles los conocimientos tácticos de empleo. El diseño de la organización en base a su flexibilidad, conformar la Escuela de Tiro del Ejército Argentino, aspecto que en la actualidad enfrenta la Escuela de Infantería y que por su misión, no es una tarea para la cual fue diseñada. De esta forma dicha organización podrá regular todo lo relacionado con esta materia a nivel Ejército, objeto que deberá ser analizado en otro trabajo. Por último consideramos que las condiciones actuales para el diseño de la ESCUELA DE TIRADORES ESPECIALES son favorables, ya que es acorde a lo establecido en las bases legales y en la doctrina específica.

ÍNDICE

PARTE 1 INTRODUCCIÓN		
Introducción		1 a 4
PARTE 2 DESARROLLO		
Capítulo I	Determinar si las bases legales y doctrinarias	5
Sección I	Marco Legal	5 a 7
Sección II	Doctrina Específica y Conjunta	7 a 9
Sección III	Doctrina Extranjera	9 a 13
Sección IV	Conclusiones Parciales	15
Capítulo II	Misión General del Elemento a diseñar	15
Sección I	La misión general	15 a 17
Sección II	Proceso racional de diseño	17 a 19
Sección III	Conclusiones Parciales	19
Capítulo III	Procesos de trabajo de la organización	20
Sección I	Partes de la organización	20 a 24
Sección II	Procesos de trabajo	25 a 34
Sección III	Instrucción y adiestramiento	34 a 35
Sección IV	Conclusiones Parciales	35 a 36
Capítulo IV	Diseño de la organización	37
Sección I	Estructura del Elemento	37 a 38
Sección II	La tecnología	38 a 39
Sección III	Conclusiones Parciales	39
PARTE 3 CONCLUSIONES FINALES		
Conclusiones		40
BIBLIOGRAFÍA		
Bibliografía		41 y 42

INTRODUCCIÓN

El tema abordado de investigación ha sido estudiado en formas diversas, tales como; tácticas y técnicas de empleo de tiradores especiales¹, su empleo en los distintos ambientes geográficos², su entrenamiento³, su clasificación⁴ y su empleo y evolución a través de la historia militar⁵. No obstante, en ninguno de los casos, se aborda este problema específicamente.

También, existen aspectos relacionados dentro de nuestra doctrina en el ROP – 01 – 28 “Regimiento de Infantería – Año 2010 “y en el MOP – 61 -01 “Procedimientos y Técnicas de Combate para Tropas Comando – Año 1996”. Pero lo mencionado anteriormente en ninguno de estos dos casos determina cuales son los conocimientos que deberán poseer para desempeñarse en el puesto y quién se los proporcionará a nivel ejército.

El tema de investigación es de suma importancia debido a que varias organizaciones militares tienen dentro de sus cuadros de organización el rol de Tirador Especial, y para suplir la falta de un elemento que oriente la educación de dichos puestos, cada aptitud especial brinda la capacitación según su interpretación a como debería ser el empleo.

Esta falta de centralización en la educación y en la doctrina hace que un integrante de nuestra Fuerza que haya realizado un cursillo en alguna Unidad, escriba un artículo y otras Unidades lo tomen como doctrina ante la falta de esta última.

Para lo planteado anteriormente queda claro que es necesario el diseño de un elemento de educación que normalice e instrumente la instrucción y capacitación de los Tiradores Especiales en el Ejército Argentino, siendo esto el objetivo del presente trabajo.

1. Planteo o Formulación del problema

¿Cuál es la mejor estructura organizacional de un Elemento de Educación de Tiradores Especiales?

2. Objetivos de la investigación

a. Objetivo general:

Diseñar un Elemento de Educación, destinado a la capacitación de los Tiradores Especiales en el marco del Ejército Argentino.

b. Objetivos específicos.

¹ RODRIGUEZ, Javier (2006), *Tiradores Especiales*, Revista del Suboficial N° 659.

² GRAMAJO, Ángel (1997), *El Tirador Especial de Monte*, Revista del Suboficial N° 625

³ MALGAREJO, Juan (2006), *Tiradores Especiales*, Revista del Suboficial N° 661

⁴ MUGA, Jorge (2004), *Tiradores Selectos y su aplicación militar*, Revista del suboficial N° 664.

⁵ MARTÍNEZ CODÓ, E (2009), *Franco tiradores en la mira*, Manual de Informaciones Vol. 3.

1) Objetivo Particular Nro 1

Determinar si la doctrina vigente proporciona el sustento doctrinario para diseñar un Elemento de Educación de Tiradores Especiales a nivel Ejército Argentino.

2) Objetivo Particular Nro 2

Determinar la misión general del Elemento a organizar para poder abordar un diseño acertado de la misma.

3) Objetivo Particular Nro 3

Establecer los procesos de trabajo necesarios para la determinación de las funciones, capacidades, limitaciones y medios de la organización.

4) Objetivo Particular Nro 4

Proponer el diseño organizacional preliminar que debería adoptar un Elemento de educación de tiradores especiales.

3. Marco Teórico

El marco teórico que circunscribe el presente trabajo encuentra sus bases en la doctrina y estructura vigente en los Ejércitos de Perú, Chile y Brasil, tomando a ellos como referencia por estar situados geográficamente en el Continente Americano

La investigación se orientará de acuerdo a las leyes, órdenes y directivas del Ejército Argentino para el diseño de nuevas organizaciones, basados en el Decreto 1691/2006 del Poder Ejecutivo Nacional (sobre la organización y funcionamiento de las Fuerzas Armadas) y la Resolución Ministerial del Ministerio de Defensa Nro 381 / 06. Específicamente donde establece cómo debe ser el diseño del Instrumento Militar Terrestre, de acuerdo a la Política Nacional, puntos a), b), y c).

En cuanto a los aspectos específicos de la materia “organización” se orientará el trabajo en los parámetros de diseño y temas relacionados abordados por Henry Mintzberg en su libro “La estructuración de las organizaciones”, en lo expuesto en la publicación del Teniente Coronel Alfredo Antonio Faraj “El marco conceptual para comprender a las organizaciones”, y a los contenidos desarrollados durante la cursada de la materia organización III.

En lo que respecta a la Materia POD, la investigación se basará en los reglamentos ROP – 01 – 28 “El Regimiento de Infantería”, Reglamento de la Conducción para el Instrumento Militar terrestre ROB – 00 -01

En lo que respecta al tipo de educación que deberá desarrollar y transmitir el elemento que se pretende diseñar, la investigación utilizará los contenidos

impartidos durante la cursada en la materia Pedagogía y Didáctica Especial Militar.

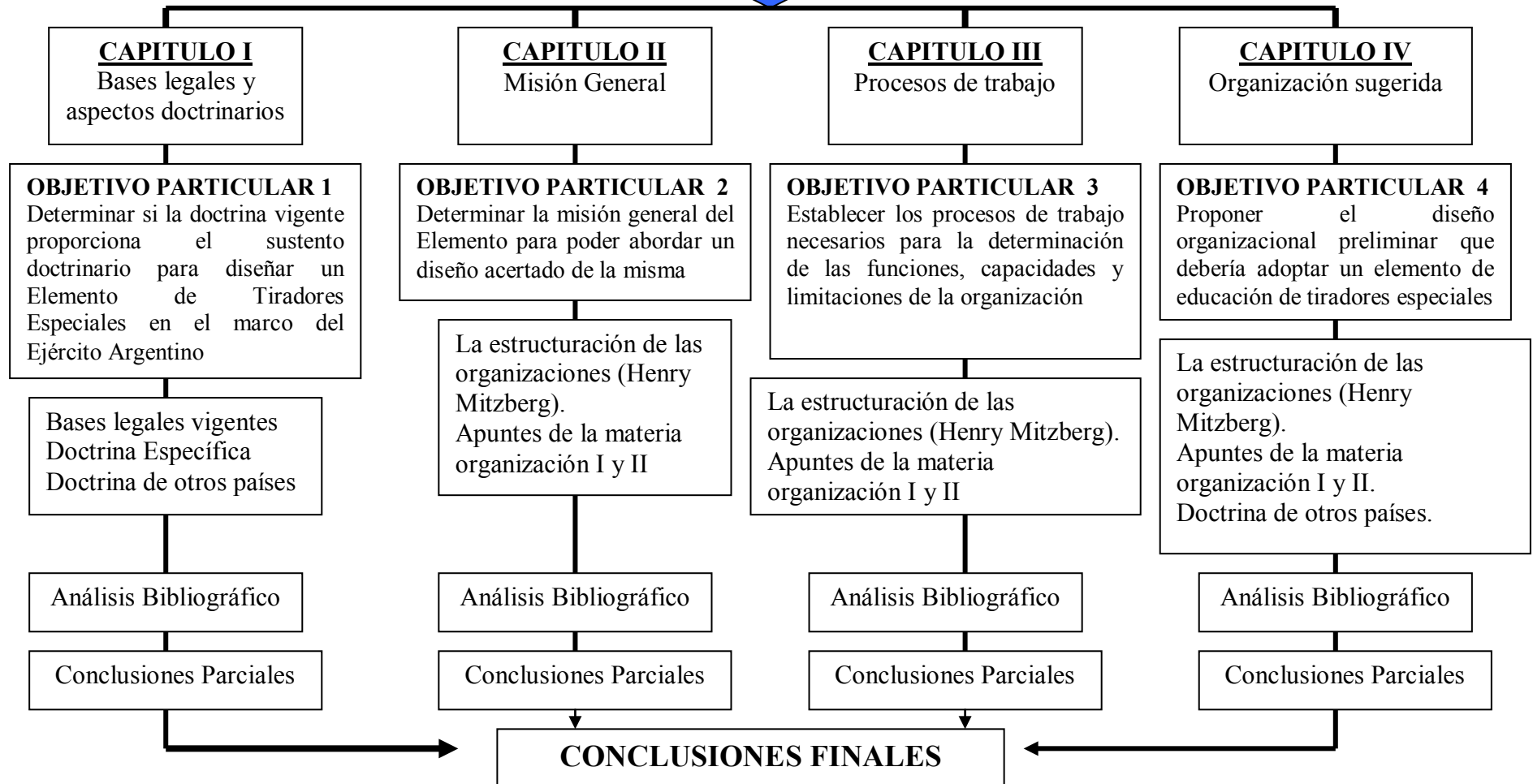
4. Metodología empleada.

El método a emplear que se ha considerado conveniente para el presente trabajo es el método deductivo en concordancia con un diseño explicativo. La técnica de validación será el análisis bibliográfico.

5. Esquema grafico metodológico

PROBLEMA: ¿Cuál es la mejor estructura organizacional de un Elemento de Educación de Tiradores Especiales, para el Ejército Argentino?

OBJETIVO GENERAL: Diseñar un Elemento de Educación de Tiradores Especiales en el marco del Ejército Argentino.



DESARROLLO

Capítulo Nro I “Bases legales y doctrinarias”

En el presente capítulo se determinará si las bases legales y la doctrina vigente proporcionan el sustento legal y doctrinario para diseñar un Elemento de educación de tiradores especiales en el Ejército Argentino. Como así también comparar la doctrina de otros países en el marco regional americano.

Los temas que se desarrollarán en el presente capítulo estarán referidos a encontrar puntos de contacto entre las leyes nacionales, decretos presidenciales y resoluciones ministeriales vigentes, como así también con la doctrina específica, conjunta y de otros países americanos que permitan determinar la necesidad y otorguen el respaldo legal y doctrinario para diseñar un Elemento de Educación de tiradores especiales en el Ejército Argentino.

Sección I **Marco Legal**

Para determinar el marco legal que avale el diseño de un Elemento de Educación de Tiradores Especiales, es preciso analizar la Ley 23554 / 1998 – Ley Defensa Nacional, y la Reglamentación de la Ley de Defensa Nacional a través del Decreto Presidencial 727 – 2006 / Directiva de Organización y Funcionamiento de las fuerzas Armadas.

En la misma se podrá determinar los siguientes puntos que servirán de base y sustento para el diseño del elemento de educación de Tiradores Especiales.

*“En función de la permanente e indelegable misión del Instrumento Militar, cual es la de conjurar y repeler toda agresión externa perpetrada por Fuerzas Armadas de otro Estado, es que se deben estructurar doctrinariamente, orgánica y funcionalmente las Fuerzas Armadas de la Nación. La misión principal de las Fuerzas Armadas debe ser consecuentemente, el principal criterio ordenador de todo su diseño de fuerzas, en tanto que toda misión subsidiaria del Instrumento Militar no deberá afectar las capacidades requeridas para el cumplimiento de aquella misión primaria esencial”.*⁶

*“Participación de las Fuerzas Armadas en el marco de las operaciones multilaterales de Naciones Unidas”.*⁷

*“Participación de las Fuerzas Armadas en la construcción de un Sistema de Defensa Subregional”*⁸

En estos tres apartados del decreto se podrá apreciar que el diseño de un elemento de educación de tiradores especiales para el Ejército Argentino, no difiere ni esta por fuera de ninguno de estos apartados, ya que, su organización permitirá poseer a

⁶ Decreto Presidencial 727 – 2006 /Directiva de Organización y Funcionamiento de las Fuerzas Armadas.

⁷ Decreto Presidencial 727 – 2006 /Directiva de Organización y Funcionamiento de las Fuerzas Armadas.

⁸ Decreto Presidencial 727 – 2006 /Directiva de Organización y Funcionamiento de las Fuerzas Armadas.

futuro de personal especializado en técnicas y destrezas que contribuyan a la defensa de toda agresión externa.

Por otro lado, la necesidad de participar en operaciones multilaterales de Naciones Unidas, especialmente bajo el Mandato del Capítulo VII de la Carta, que establece la imposición de la paz, hace necesario que los elementos que integren estas misiones, posean como mínimo las mismas capacidades que el resto de los países que participen.

También bajo este mismo concepto de igualdad de capacidades las organizaciones deben poseer las mismas de igual o mejor forma, para de esta manera actuar en forma integrada, a fin de poder cumplir como rige el decreto en la construcción de un sistema de defensa subregional.

Ante esto se podrá concluir inicialmente, que si todos los países del marco regional, como Chile, Brasil, Perú, Venezuela, Bolivia, Paraguay y Uruguay poseen un elemento de educación de tiradores especiales que normalice su educación y procedimientos para actuar en los distintos Teatros de Operaciones enmarcado en el derecho Internacional de los Conflictos Armados, como así también aquellos países que participan en operaciones de Naciones Unidas (EEUU, Francia, Canadá, Inglaterra), es necesario que nuestro país posea los mismos elementos para cumplir las misiones impuestas bajo esta misiones subsidiarias y a su vez contribuya a la integración regional, como así también en el marco de las Naciones Unidas.

Prosiguiendo con el análisis del marco legal y también dentro del Decreto Presidencial 727 – 2006 / Directiva de Organización y Funcionamiento de las Fuerzas Armadas, en el punto que establece la orientación que habrá de tener la priorización de las capacidades del instrumento Militar Terrestre y del equipamiento que las deberá asistir, el Decreto establece:

“Asegurar los niveles necesarios de compatibilidad, interoperabilidad y complementariedad militar efectiva con los países de la subregión”⁹

Con respecto a este apartado se podrá decir que para lograr la compatibilidad, interoperabilidad y complementariedad militar efectiva con los países de la subregión, es necesario que el diseño de un elemento de educación de tiradores especiales que regule y oriente la educación de estos puestos hacia el cumplimiento del mismo.

“A los efectos de la cuantificación y dimensionamiento de las capacidades que así lo requieran, la priorización será definida según las siguientes pautas:

- a. Que se correspondan con el perfil y la naturaleza defensiva que se pretende asignar al Instrumento Militar.*
- b. Que aseguren la complementariedad efectiva de la integración del Instrumento Militar y eviten la superposición de capacidades, medios y recursos.*
- c. Que sean viables en términos presupuestarios”¹⁰*

⁹ Decreto Presidencial 727 – 2006 /Directiva de Organización y Funcionamiento de las Fuerzas Armadas.

¹⁰ Decreto Presidencial 727 – 2006 / Directiva de Organización y Funcionamiento de las Fuerzas Armadas.

Estos apartados orientarán claramente qué, el diseño del elemento que se pretende organizar en esta investigación esta de acuerdo a lo establecido en La Ley de Defensa ya que:

- 1) Instruirá puestos que pueden operar en una actitud estratégica defensiva.
- 2) No existe otro elemento en la Fuerza que cumpla esta función , razón por la cual evita la superposición de tareas, en lo referido a capacidades, medios y recursos
- 3) Su implementación es viable en términos presupuestarios ya que como se desarrollará en el siguiente capítulo sus medios no requieren altos costos.

Sección II

Doctrina Específica y Conjunta

En lo que respecta a la doctrina conjunta, en ella no existe ningún reglamento en el que haga referencia al tema a tratar desde ningún punto, es por ello que se enfocará en la doctrina específica ya que en la misma existen dos reglamentos en los cuales se hace referencia a los tiradores especiales.

El ROP – 01 – 28 Regimiento de Infantería – Año 2010, hace referencia en el Capítulo II, Sección IV, Artículo 2007, que el Regimiento de Infantería en su orgánica posee un grupo de tiradores especiales dentro de la compañía comando y servicios, desarrollando mas los conceptos de organización y empleo en el Anexo 1 del dicho reglamento.

En el Capítulo II, Sección IV, Artículo 2015, de dicha doctrina, se establece la misión y capacidades del grupo de tiradores especiales, ellas son:

*“Misión: ejecutará fuegos precisos para batir blancos puntuales de alta rentabilidad e importancia, en apoyo a la maniobra del regimiento”.*¹¹

*“Capacidades: 1) Batir blancos de alta rentabilidad (personal y material), fijos y móviles, a distancias medias y largas, en cualquier condición de visibilidad. 2) Desempeñarse, con particular aptitud, como medio de reunión de información. 3) Observar y corregir el fuego indirecto. 4) Cumplirá misiones bajo control del jefe de regimiento o se agregarán sus equipos a las compañías de infantería”.*¹²

Continuando con el análisis del reglamento mencionado en su anexo 1, 3. d., establece los criterios de selección del personal para integrar el grupo de tiradores especiales, ellos son:

“Capacidad intelectual: deberá permitirle hacer frente a un adiestramiento muy exigente y variado, abarcando principalmente los siguientes contenidos:

- a. *Balística.*
- b. *Tipos de munición y su rendimiento.*
- c. *Procedimientos de regulación de aparatos de puntería y miras ópticas (diurno y nocturno).*

¹¹ Ejército Argentino-ROP – 01 –28 Regimiento de Infantería (2010)Cap II, Sección IV, Artículo 2015,a.

¹² Ejército Argentino-ROP – 01 –28 Regimiento de Infantería (2010)Cap II, Sección IV, Artículo 2015, b.

- d. *Procedimientos radioeléctricos.*
- e. *Observación y corrección del fuego indirecto.*
- f. *Navegación terrestre.*
- g. *Obtención de información y su transmisión.*
- h. *Identificación del material enemigo.*¹³

En el anexo 1 en lo que respecta a las responsabilidades del jefe de grupo de tiradores especiales en el punto 1.a. dice:

*“Adiestrar y entrenar a los tiradores especiales, tanto en guarnición como en su despliegue en operaciones”*¹⁴

En el punto 5 del presente anexo, se establece que el jefe del grupo de tiradores especiales será un oficial designado en base a los conocimientos sobre el empleo de tiradores especiales que le permitirán:

*“1) Participar en su proceso de adiestramiento en cada oportunidad que fuera necesario. 2) Asesorar al jefe de regimiento y eventualmente a los jefes de compañía sobre su empleo. 3) Supervisar la tarea realizada por el jefe de grupo en la conducción de su fracción”.*¹⁵

Luego el anexo detalla que la organización del grupo de tiradores deberá ser conformado de la siguiente manera:

- 1) Jefe de grupo de tiradores especiales.
- 2) 3 Grupos de tiradores especiales, compuestos de la siguiente forma:
 - a. Jefe de equipo / tirador.
 - b. Tirador especial.
 - c. Observador / Seguridad / Conductor.

Por último se hace referencia al empleo de los tiradores especiales en las operaciones ofensivas, defensivas y en combate urbano.

De lo analizado de este reglamento se podrá concluir lo siguiente:

- 1) Que si en la doctrina vigente se establece que las unidades de infantería deben poseer un grupo de tiradores especiales es porque los cuadros de organización así lo establecen y por sobre todo porque es una necesidad actual de las organizaciones para enfrentar los conflictos del presente siglo.
- 2) Que si bien se establece la misión en dicha doctrina de los grupos de tiradores especiales, existe el riesgo que cada organización interprete la misma a su criterio, ya que, no existe doctrina ni un elemento de educación que determine claramente qué es un blanco puntual de alta rentabilidad e importancia.
- 3) Que se estableció la misión pero no se siguió el proceso racional de diseño debido a que, no esta definido el ¿Cómo? En lo que se refiere a los mecanismos de control, su adiestramiento y capacitación.

¹³ Ejército Argentino - ROP – 01 – 28 Regimiento de Infantería (2010), Anexo 1 – 1 - d

¹⁴ Ejército Argentino - ROP – 01 – 28 Regimiento de Infantería (2010), Anexo 1 – 1 – d.

¹⁵ Ejército Argentino - ROP – 01 – 28 Regimiento de Infantería (2010), Anexo 1 – 5.

- 4) Que para la selección de los tiradores especiales se establecen los conocimientos que deben poseer pero, no existe doctrina ni elemento de educación que adiestre al personal en esos contenidos requeridos, como es el caso de balística, procedimientos de regulación de aparatos de puntería y miras ópticas.
- 5) Que se le asigna la responsabilidad, al jefe del grupo de tiradores especiales, de adiestrar y entrenar a su fracción en estas técnicas, pero el mismo jefe de grupo en la actualidad no fue adiestrado ni entrenado para la responsabilidad que se le ordena.
- 6) Que el jefe de grupo de tiradores especiales, al no poseer doctrina específica o un elemento de educación que oriente sus conocimientos, puede incurrir en un mal asesoramiento al jefe de regimiento sobre el empleo de los tiradores especiales.
- 7) Que en su organización se refleja claramente que el proceso racional de diseño no es acorde debido a que un mismo rol de combate se le asignan roles o tareas que no son afines a la misión.
- 8) Que cuando se hace referencia al empleo solo se contempla al mismo en algunas operaciones tácticas y no en todas las que participa el regimiento, dejando de esta manera un vacío doctrinario, que en algunos casos, hace que cada uno emplee a los tiradores especiales como su criterio lo dicte.

El MOP – 61 -01 Procedimientos y Técnicas de Combate para Tropas Comando – Año 1996, no establece nada en lo referido a los tiradores especiales, no obstante en el Capítulo XII movimientos de tropas comando Sección II marchas, artículo 12016 formaciones del escalón asalto, se los contempla dentro de las formaciones en las figuras 46, 47 y 48, pero no existe doctrina que hable de su empleo, procedimientos o técnicas.

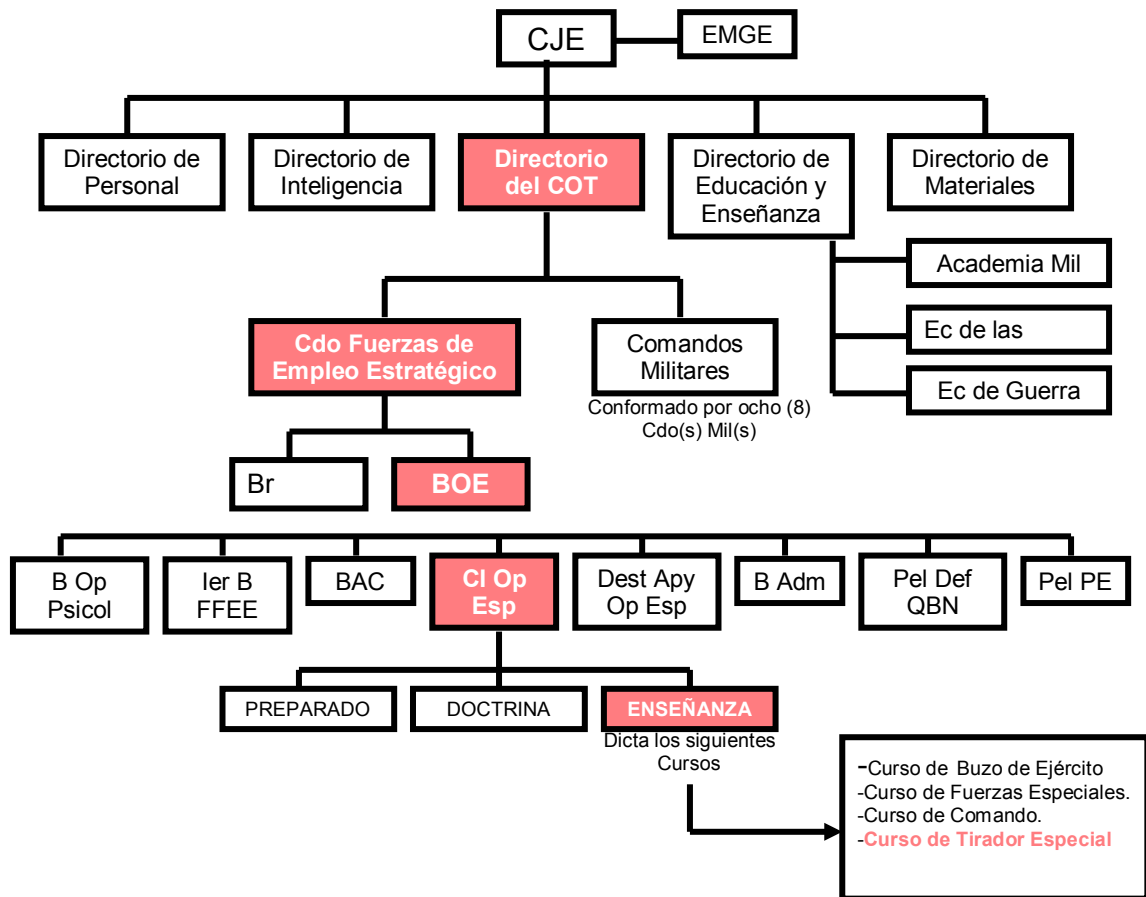
Sección III

Doctrina Extranjera

Como establecimos en la presentación del capítulo en esta sección analizaremos dentro del marco regional la doctrina de los países de Chile, Perú y Brasil, para que dicho análisis nos permita extraer conclusiones que nos ayuden a determinar cual es la mejor manera de organizar el elemento que se pretende diseñar.

1) Curso de Tiradores Especiales del Ejército de Brasil.

El Curso de Tirador Especiales, se dicta de acuerdo al siguiente organigrama



Como podrá observar en el organigrama el curso de Tirador Especial se encuentra enmarcado en el Directorio del Comando de Operaciones Terrestres – Comando de Fuerzas de Empleo Estratégico – Batallón de Operaciones Especiales – Centro de Instrucción de Operaciones Especiales – Departamento Enseñanza.

La responsabilidad de planeamiento, preparación y ejecución recae sobre el Centro de Instrucción de Operaciones especiales, así como también la responsabilidad de generar doctrina específica referida al rol de combate a través del Departamento Doctrina.

El procedimiento para realizar el curso, es a través de la siguiente recursividad. Los Comandos Militares elevan a La Dirección General de Educación y Enseñanza del Ejército del Brasil, el listado de postulantes para realizar el curso por semestre, en base a las necesidades que posee cada Comando de acuerdo a sus Cuadros de Organización.

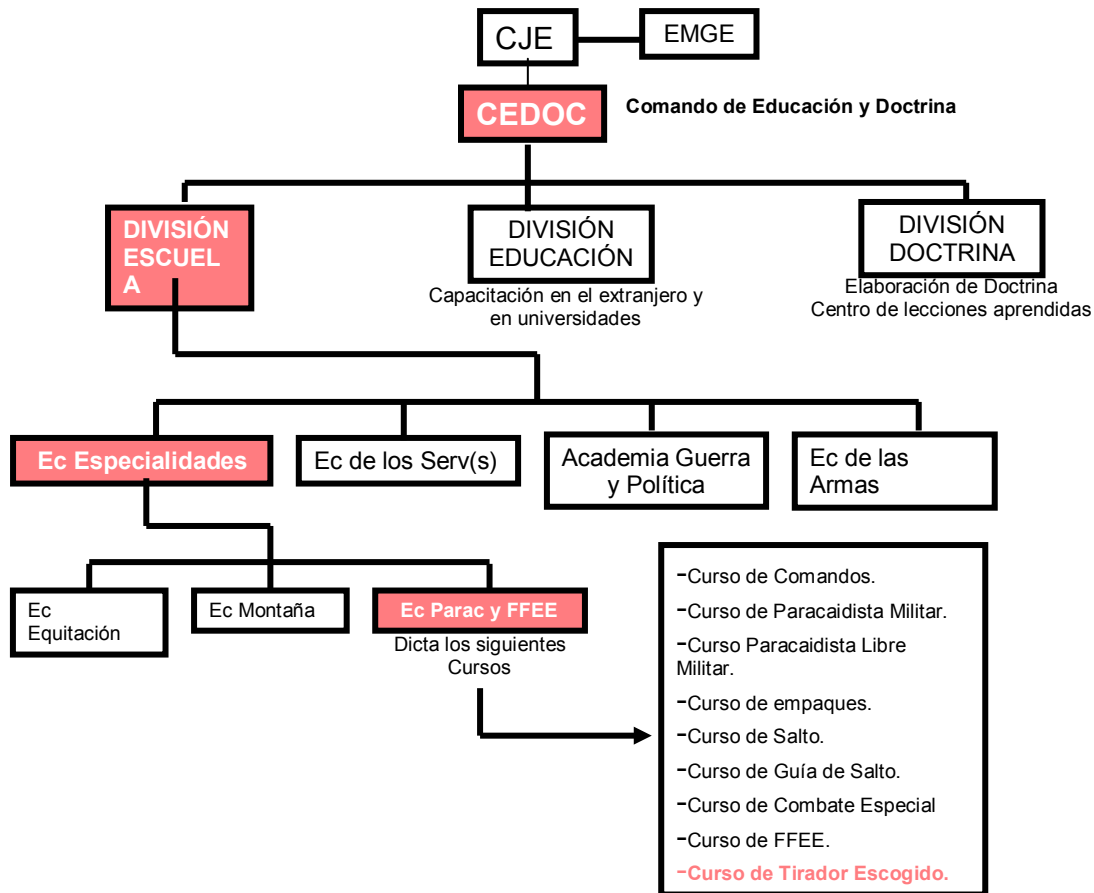
Una vez que la Dirección General de Educación y Enseñanza consolida las listas de todos los Comandos Militares, fija las prioridades teniendo, actualmente, prioridad de asignación las brigadas paracaidista y la brigada de operaciones especiales, por ser elementos que deben estar alistados en forma permanente para poder ser empleados en un lapso de preaviso de 48 horas. Y como segunda prioridad, en la asignación de vacantes, el resto de los Comandos Militares.

A pesar de dicha prioridad en la asignación de vacantes, todos los Comandos Militares pueden presentar postulantes para realizar el curso, esto se debe a que todos los Comandos poseen dentro de su organización el rol de combate de Tirador Especial.

El curso tiene una duración de seis meses y se realiza dos veces al año.

2) Curso de Tirador Especial del Ejército de Chile.

El Curso de Tirador Especial, se dicta de acuerdo al siguiente organigrama



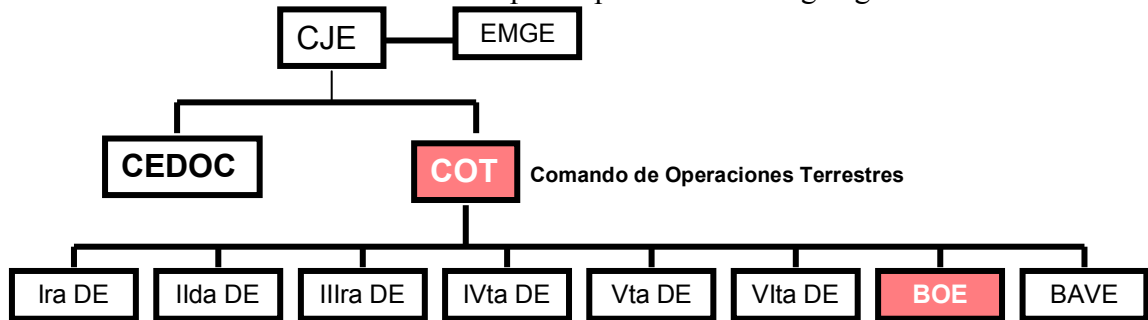
En el organigrama se podrá observar que el curso se encuentra enmarcado dentro del Comando de Educación y Doctrina – Escuela de Especialidades – Escuela de Paracaidistas y Fuerzas Especiales, siendo esta última organización la responsable de la planificación, preparación y ejecución de dicho curso.

A diferencia que el ejército de Brasil esta organización no tiene la responsabilidad de la elaboración de doctrina referida al rol de combate ya que esa función corresponde a la División Doctrina del Ejército, no obstante, si tiene la responsabilidad de experimentar la doctrina elaborada para su posterior aprobación.

Para realizar el curso se requiere que el personal de postulantes tenga la aptitud de Comando o de Fuerzas Especiales, y que tenga asignada la ocupación militar especializada (OME) de Tirador Especial, es decir que el curso es tomado como una capacitación dentro de las aptitudes anteriormente mencionadas para el

personal que ocupa dentro de su organización el rol de combate y que esta destinado en la Brigada de Operaciones Especiales (BOE).

Para entender este último concepto se presentará un organigrama del BOE

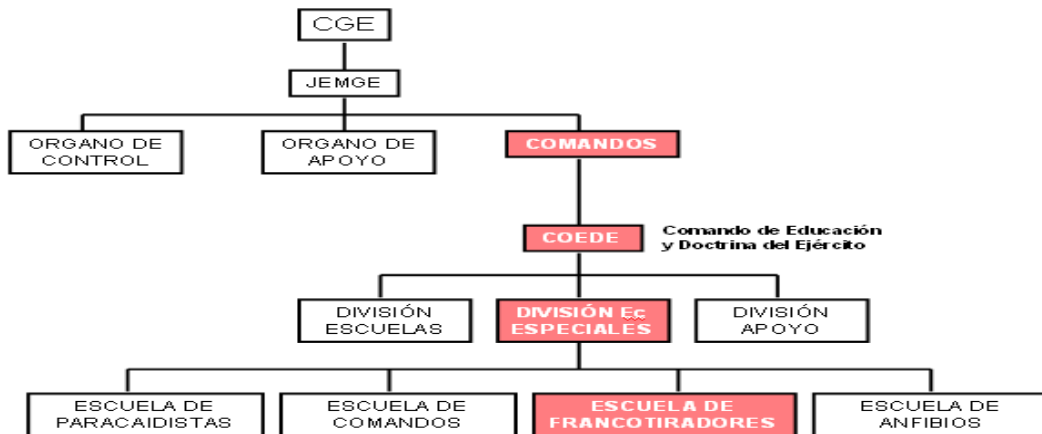


Como síntesis de lo expuesto se podrá decir, que el personal de postulantes deberá pertenecer al Batallón de Operaciones Especiales (BOE) que el mismo esta conformado por personal que posee la aptitud de Comando o de Fuerzas Especiales. Que el BOE depende del Comando de Operaciones Terrestres, pero que el Curso de Tirador Escogido, se dicta bajo el Comando de Educación y Doctrina – Escuela de Especialidades – escuela de Paracaidistas y Comandos.

El Curso tiene una duración de cuatro (4) meses.

3) Curso de Francotiradores del Ejército de Perú.

El Curso de Francotiradores se dicta de acuerdo al siguiente organigrama



En el organigrama se podrá observar que en similitud con los otros dos países anteriormente mencionados, el curso de francotirador depende de la Dirección de Educación y Doctrina del Ejército, no obstante, a diferencia de los anteriores este curso posee una Escuela de Francotiradores específica, la cual tiene la responsabilidad al igual que el Ejército de Brasil de la planificación, preparación y ejecución del Curso de Tiradores Especiales y como tarea secundaria la de realizar la doctrina específica del rol de combate.

Otra gran diferencia con Chile y Brasil es que en este caso pueden postularse todos los oficiales, técnicos, suboficiales y tropa reenganchada, que posean la

aptitud de paracaidista militar como así también deben reunir las condiciones adecuadas para desempeñarse como francotirador.

Una vez aceptada la postulación el ingreso al curso es a través de un examen de concurso que en base a un determinado orden de merito determinara las vacantes de ingreso.

El curso tiene una duración de 3 meses, divididos en 3 etapas. El personal que finaliza y aprueba el curso es asignado a una de las tres brigadas de Fuerzas Especiales que posee el Ejército o en su defecto a la Unidad de Fuerzas Especiales que posee la División de Ejército de la cual proviene.

4) Resumen de la doctrina extranjera.

Para realizar un resumen de la doctrina extranjera analizada, será conveniente presentar el presente cuadro comparativo.

	CHILE	BRASIL	PERÚ
Dependencia del Curso	Comando de Educación y Doctrina	Dirección del Comando de Operaciones Terrestres	Comando de Educación y Doctrina
Elemento que dicta el Curso	Ec Para y FFEE	Centro de Instrucción de Operaciones Especiales	Escuela de Francotiradores
Elemento responsable de generar doctrina	División Doctrina dependiente del Comando de Educación y Doctrina	Centro de Instrucción de Operaciones Especiales, a través del Departamento Doctrina	Escuela de Francotiradores
Personal que puede realizar el Curso	Personal con la aptitud especial de Comando o Fuerzas Especiales	Of(s) y Subof(s) del Ejército pertenecientes a cualquier Comando Militar	Of(s), técnicos, suboficiales y tropa reenganchada que posean la aptitud de Paracaidista Militar
Elementos que poseen en sus Cuadros de Organización el rol de combate de tirador especial	Brigada de Operaciones Especiales	Todas la unidades del Ejército del arma de I y C y el batallón de Operaciones Especiales	Los Elementos de Fuerzas Especiales

De lo expuesto en el cuadro comparativo se podrá concluir lo siguiente:

- Que sólo el Ejército de Brasil dicta su curso fuera del Comando de Educación y Doctrina.
- Que únicamente el Ejército de Perú tiene diseñado un elemento específico para formar a los Tiradores Especiales.
- Que en los tres países existe un elemento que produce doctrina específica del rol de combate de Tirador Especial.
- Que únicamente el Ejército de Brasil posee en sus Cuadros de Organización el rol de combate de Tirador Especial en unidades que no sean parte de las tropas de operaciones especiales.

Sección IV

Conclusiones del Capítulo

De acuerdo a lo analizado en el capítulo en lo que respecta a la Ley de Defensa Nacional. 23554 / 98, se concluirá que no existe ningún impedimento legal para el diseño de un elemento con la misión y capacidades acordes a las exigencias de educación para tiradores especiales.

En lo que respecta a la doctrina de nuestra Fuerza, es claro que existe una necesidad en los elementos de infantería y tropas de operaciones especiales, de contar con un elemento de educación que instruya y adiestre a los tiradores especiales, generando asimismo doctrina específica.

Por último, creemos importante aclarar que en el ámbito regional esta necesidad mencionada anteriormente fue subsanada con distintas formas, pero que en todos los casos la solución fue diseñar un elemento que regule, capacite y adiestre a los tiradores especiales de sus respectivos Ejércitos.

Capítulo Nro II “Misión General del Elemento a Diseñar”

En presente capítulo tratará de determinar cuál debe ser la misión general de la organización para poder abordar un diseño acertado de la misma.

Durante el desarrollo del mismo abordará un aspecto trascendente al momento de diseñar un elemento que es, la determinación de la Misión General de la estructura que se pretende organizar, puesto que la misma es el principal elemento coordinador y unificador.

Para arribar a su definición se apoyará en los conocimientos adquiridos durante la cursada de la materia Organización I y II, y también en el Reglamento ROD – 71 – 01 – 1 Organización y Funcionamiento de los Estados Mayores – Tomo I.

Por último planteará una serie de interrogantes, que en base a sus respuestas, permitirá arribar a la determinación de la misión general del elemento de educación de tiradores especiales.

Sección I

La Misión General

Como se observó en el capítulo anterior la misión general es la que dará origen a la organización, ya que sobre ella se debe realizar el proceso racional de diseño como veremos en el presente capítulo.

En la Revista de la Escuela Superior de Guerra Nro 523 – Año 96, el Tcnl Alfredo Antonio Faraj, publicó un artículo llamado “El marco conceptual para comprender las organizaciones”, en el mismo en sus páginas 5, 66, 67, 68 y 69 establece una serie de parámetros que al momento de enunciarla, deben ser tenidos en cuenta, los cuales enunciaremos y analizaremos, ya que, son pertinentes para nuestra investigación. Ellos son:

a. Principal Elemento Coordinador.

La misión general es el principal elemento coordinador debido a que:

- a) En base a ella una organización es diseñada.
- b) Una organización no puede cumplir tareas que no estén contempladas en su misión, el no respetar esto llevará a que la organización fracasé o no cumpla eficazmente esa tarea. Si una organización es creada para educar no se puede pretender que la misma ejecute tareas ajenas a esa función particular.
- c) Si existiera el supuesto caso, en que una vez diseñada se detecta o se requiere que esa organización cumpla una tarea adicional, que no afecte el cumplimiento de su tarea principal, deberá necesariamente realizar un rediseño en su organización.

b. Grado de Definición.

Al momento de redactar una misión general, es fundamental que la misma

sea clara y concisa, es decir debe dejar estipulado, sin dejar lugar a dudas, cual es la tarea que se pretende que la organización lleve a cabo o cumpla.

En tal sentido el Reglamento RFP -99 – 01 Terminología Castrense de Uso en el Ejército Argentino – Año 2001 – Pag 180, define a la misión como:

“Responsabilidad o tarea inherente o asignada a una organización o a un individuo. Desde el punto de vista operacional comprende las exigencias a satisfacer y las tareas derivadas a ejecutar, conteniendo además el propósito o finalidad precedido por la expresión A FIN DE. Debe responder en forma clara y concisa a los interrogantes básicos, qué, quién, cuándo, donde y para qué”.¹⁶

c. Debe ser Autoimpuesta.

La misión debe ser impuesta por el Elemento de quién va a depender la organización que se pretende diseñar, esto se debe a que, el cumplimiento de una misión lleva implícito indefectiblemente recursos asociados, es decir, recursos humanos y recursos materiales.

Autoimponerse una misión trae el riesgo de no contar con los recursos necesarios, ya que, lógicamente es el escalón superior quién otorgará los medios humanos y materiales necesarios para cumplir una determinada tarea.

Este aspecto es sumamente importante debido a que, evita que existan superposición no solo de recursos, si no, también de tareas como dicta la Ley de Defensa Nacional, como hemos enunciado en el capítulo anterior.

d. Condiciona el Corto Plazo.

“Cuando una organización, es organizada, equipada, instruida y capacitada en función de una determinada misión general, queda configurada una capacidad asociada a dicha organización...”¹⁷

Con expuesto anteriormente se podrá decir que la organización va a estar preparada para cumplir una determinada tarea de acuerdo a su misión, si resultase que, luego se necesitare una capacidad mayor o distinta, como mencionamos antes, se deberá realizar un rediseño, pero ese rediseño llevará un tiempo de concreción que no será inmediato, y su tiempo de adaptación estará relacionado con el grado de flexibilidad con que fue diseñada la organización.

e. Debe ser Racional.

“En tal sentido, diremos que algo es racional cuando existe una relación entre los fines a alcanzar y los medios para hacerlo, independientemente de cualquier otra consideración de valor”¹⁸

¹⁶ Ejército Argentino - RFP -99 – 01 Terminología Castrense de Uso en el Ejército Argentino (2001) – Pag 180

¹⁷ Faraj Alfredo – El Marco Conceptual Para Comprender a las Organizaciones – Revista de la Escuela Superior de Guerra Nro – Oct – Dic 96 – Pág 67 y 68.

¹⁸ IBIDEM

Lo que se pretende explicar con este párrafo es que al elaborar una misión, la misma debe estar en concordancia con las reales capacidades y limitaciones que dispondrá o dispone esa organización, es decir, no podemos asignarle a un elemento una misión, que de hecho sabemos que no podrá cumplir, por no disponer de los medios adecuados o peor aun, por no ser del nivel para cumplirla. Un ejemplo de esto es lo que sucede actualmente en las unidades de infantería, relacionado con esta investigación. Dichas unidades ante la necesidad de instruir el rol de combate de tirador especial asumen una responsabilidad de educación para la cual no han sido capacitadas y menos aun diseñadas.

De acuerdo a los párrafos anteriores se determinará, que la misión general debe ser correctamente enunciada, sin admitir en ella generalidades, ya que, ella debe unificar y coordinar todas las actividades que ejecutará la organización a diseñar.

Es por ello que es conveniente, en este punto de trabajo, que para determinarla se debe realizar en base al proceso racional de diseño, ya que, el mismo nos permitirá redactarla sin dejar nada librado al azar y evitando su redacción en forma general.

Sección III

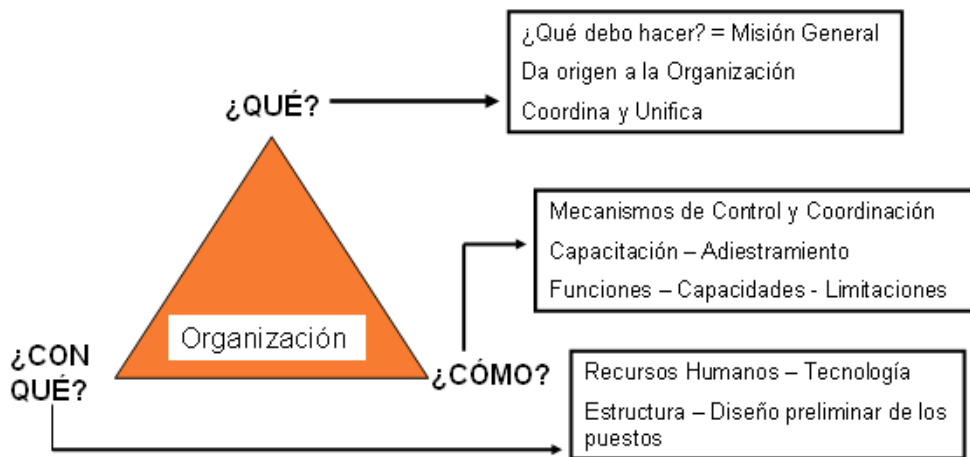
El Proceso Racional de Diseño

En la cursada de la materia Organización I y II se ha enseñado que el proceso racional de diseño se realiza a través de la representación de un triángulo. Cada vértice del mismo representa un interrogante fundamental que nos permitirá diseñar el elemento correctamente.

Vértice Superior: En el mismo y como interrogante fundamental que orientara a resto, va el QUE, este interrogante responde a la Misión General de la organización a diseñar.

Vértice Derecho: Interrogante COMO, la respuesta a este nos dará adiestramiento y la instrucción necesaria.

Vértice Izquierdo: Interrogante CON QUE, el mismo hace referencia a los recursos humanos y materiales necesarios para poder llevar a cabo los interrogantes anteriores. A su vez regula los aspectos tecnológicos y de estructura.



Antes de redactar la misión del elemento que se pretende diseñar creemos conveniente que se establezca cuales son los interrogantes básicos que debe poseer una misión según la doctrina de nuestro ejército.

El Reglamento ROD – 71 – 01 - 1 Organización y Funcionamiento de los Estados Mayores, en su Capítulo VI – Sección II – Inciso 6003, establece que los interrogantes que debe poseer una misión son:

- b. “Quién: Elemento que cumplirá la misión.
- c. Qué: Naturaleza de la acción / actividad.
- d. Cuándo: Oportunidad.
- e. Dónde: Lugar.
- f. Para qué: Efecto deseado.
- g. A Fin de: Efecto ulterior.”¹⁹

Establecidos los interrogantes reglamentarios que debe poseer una misión y se basará en el proceso de racional de diseño, se propondrá la misión del elemento de Educación de Tiradores Especiales, con la ayuda de una serie de interrogantes complementarios, que orientarán a establecerla correctamente sin dejar nada librado al azar. Ellos son:

1. ¿En que nivel de la Educación del Sistema de Educación del Ejército (SEE) desempeñará sus tareas este elemento?

Al tratarse de un elemento de ejecución que, deberá capacitar, instruir y adiestrar a los Tiradores Especiales del Ejército, el mismo desempeñará sus tareas en el IVto Nivel del SEE por tratarse este nivel de ejecución.

2. ¿Cuál es la tarea principal para la cual será concebida la organización?

Su tarea principal será la de capacitar, instruir y adiestrar al personal del Ejército Argentino que ocupa, dentro de una organización el rol de combate de Tirador Especial o Tirador Selecto.

¹⁹ Ejército Argentino - ROD – 71 – 01 – 1 Organización y Funcionamiento de los Estados Mayores (1998) Cap VI – Sec II – Inc 6003.

3. ¿Cuáles serán las tareas secundarias que deberá realizar?

Sus tareas secundarias serán las producir y corregir doctrina referida al rol de combate de Tirador Especial y Tirador Selecto, en lo referido a su selección, capacitación, instrucción, adiestramiento, empleo, capacidades y limitaciones.

4. ¿De quién debe depender el elemento que se pretende organizar?

Por ser un elemento de educación y sus tareas orientarse específicamente a tal fin, debe depender del Comando de Educación y Doctrina del Ejército Argentino.

5. ¿Cuál será la finalidad de dicho elemento?

Su finalidad será la de contribuir con el Sistema de Educación del Ejército en la instrumentación de la Capacitación de Tiradores Especiales.

6. ¿En que lapsos deberá dictarse dicho curso?

El lapso para dictar el curso de Tirador Especial será establecido por el Escalón Superior (Comando de Educación y Doctrina) en base a las necesidades de los elementos que poseen dicho rol de combate y su ejecución será ordenada en el Plan de Carreras y Cursos de cada año.

Sección IV

Conclusiones Parciales

De acuerdo con los aspectos analizados en el presente capítulo, y luego de dar respuesta a los interrogantes que se consideraron importantes despejar, se propondrá lo que según el criterio debería ser el enunciado de la misión general del Elemento de Educación de Tiradores Especiales, haciendo la salvedad de la magnitud de dicho Elemento será contemplada en el próximo capítulo cuando proponamos los procesos de trabajo.

Misión General

El Elemento de Educación de Tiradores Especiales del Ejército Argentino, planificará, preparará y dictará el Curso de Tiradores Especiales y Tiradores Selectos, de acuerdo con el Plan de Carreras y Cursos del año vigente, en el marco del Comando de Educación y Doctrina para capacitar, instruir y adiestrar al personal de la Fuerza que ocupa dichos roles de combate a fin de contribuir con el Sistema de Educación del Ejército en la instrumentación de la Capacitación de Tiradores Especiales y Tiradores Selectos.

Capítulo Nro III “Procesos de trabajo de la organización”

En el presente capítulo se tratará de establecer cuales serán los procesos de trabajo de la organización a diseñar para de esta manera arribar a sus funciones, capacidades limitaciones y medios.

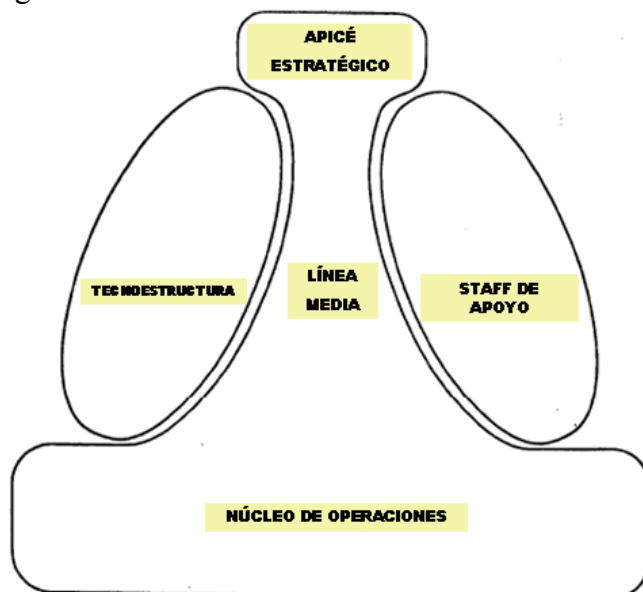
En el mismo, dará respuesta al “COMO” del proceso racional de diseño. Para ello, se analizará cuáles son las partes de la organización necesarias y los procesos de trabajo que se deberán realizar dentro de la estructura del Elemento de Educación de Tiradores Especiales, teniendo de referencia bibliografía, del libro de Henry Mintzberg “La Estructuración de las Organizaciones” y los apuntes de la materia Organización I y II.

La relación de la misión con las partes de la estructura y sus procesos de trabajo, se deberá dar la respuesta al interrogante que se pretende despejar ¿Cómo?, dando como resultado final las funciones, capacidades y limitaciones del Elemento de Educación de Tiradores Especiales.

Sección I

Partes Componentes de la Organización

Henry Mintzberg en su libro “*La Estructuración de las Organizaciones*”²⁰, establece que la organización básica posee cinco partes fundamentales como se muestra en el siguiente gráfico.



De la lectura del autor mencionado, su interpretación y relación con la misión autoimpuesta que se estableció en el capítulo anterior, se determinarán cuales son las partes necesarias de la organización que se pretende diseñar.

²⁰ Mintzberg Henry – La Estructuración de las Organizaciones – Cuarta Reimpresión – Barcelona - Ed Ariel – Septiembre 1995 – Cap II.

1. **Núcleo de Operaciones:** Es la parte de la organización que realiza el trabajo fundamental de la organización mediante cuatro funciones.

- a. *“Asegurar los inputs.*
- b. *Transformar los inputs en outputs.*
- c. *Distribuir los outputs.*
- d. *Proporcionar un apoyo directo a las funciones input.”*²¹

En base a lo anteriormente mencionado se establecerá que los inputs del elemento a diseñar son los cursantes y los outputs son los egresados del curso, determinados los productos, se podrá afirmar que el núcleo de operaciones del Elemento de Educación de Tiradores Especiales estará conformado por:

- a. Jefe de Curso de Tiradores Especiales.
- b. Oficiales Instructores.
- c. Suboficiales Instructores.
- d. Compañía Comando y Servicios.

Estos elementos son parte del Núcleo de Operaciones, debido a que:

El Jefe del Curso de Tiradores Especiales será el responsable de asegurar la transformación del cursante en Tirador Especial (Inputs en outputs), ello lo va a realizar a través de sus oficiales y suboficiales instructores.

Por otro lado, la Compañía Comando y Servicios también formará parte del núcleo de operaciones, debido a que será la responsable de proporcionar el apoyo directo a las funciones input.

Asimismo, cabe señalar que los procesos de trabajo que llevarán a cabo serán desarrollados en la sección siguiente.

2. **Ápice Estratégico:** Es la parte de la organización que se ocupa que la misma cumpla con su misión adecuadamente y satisfaga los intereses del poder con la organización. Su tarea la lleva a cabo a través de tres conjuntos de obligaciones:

a. **Supervisión Directa:** Aquí la tarea principal es velar que la organización funcione como una unidad integrada, por medio de:

- “1) *Asignación de recursos.*
- 2) *Gestar anomalías.*
- 3) *Revisión de las actividades de los empleados.*
- 4) *Transmisión de la información a los subordinados.*
- 5) *Ejerciendo el liderazgo.”*²²

b. **Relación con el entorno:** Ejecuta todas las actividades que se relacionan entre su organización y el entorno que rodea a la misma realizando lo siguiente:

- “1) *Transmitir al entorno que realiza su organización.*

²¹ IBÍDEM pp 49 a 50

²² IBIDEM pp 50 a 60

- 2) *Establecer contactos.*
- 3) *Establecer acuerdos con entidades externas.*
- 4) *Actividades de protocolo.”*²³

d. Desarrollo de la estrategia de la organización: Aquí se busca la mejor manera de cumplir la misión, teniendo en cuenta la organización y su entorno.

De acuerdo a lo mencionado se podrá afirmar que el Ápice estratégico de la organización a diseñar estará conformado por:

- 1) Director del Elemento de Educación de Tiradores Especiales.
- 2) Subdirector del Elemento de Tiradores Especiales.

Los elementos anteriormente mencionados son del Ápice Estratégico, debido a:

La supervisión directa será una responsabilidad de todo jefe militar, al igual que la de ejercer el liderazgo de su organización. La asignación de recursos se materializará a través de la aprobación del presupuesto para la ejecución del curso, que si bien el mismo es aprobado por un elemento superior, previamente es aprobado dentro de la organización por el Director. La detección de anomalías estará dada por las visitas informales y la comunicación con los jefes intermedios (línea media) y la tecnoestructura. La comunicación a sus subordinados se dará con la firma y aprobación de la Orden del Día, Directivas y Memorándum.

En lo que respecta a la relación con el entorno, será el Director quién deba transmitir al Director General de Educación lo que realiza su organización, los contactos básicamente los ejercerá con jefes de unidades para solicitar apoyos en caso que deba realizar ejercitaciones fuera de su campo de instrucción y requiera personal de instructores de apoyo. Los acuerdos con entidades externas los podrá establecer con instituciones que tengan en su organización el puesto especializado de Tirador Especial, como por ejemplo países extranjeros o fuerzas de seguridad.

Las actividades de protocolo se materializarán mediante las visitas e inspecciones que deberá recibir el Director a su Elemento.

Por último, la elaboración de la estrategia de la organización se materializará en la aprobación de la currícula del curso.

3. **Línea Media:** Une el Ápice con el Núcleo de Operaciones, ejerciendo el control a este último, esta función la ejerce a través de las siguientes actividades:

- 1) *“Recopilando información (Feedback).*
- 2) *Influyendo en el flujo de decisiones.*
- 3) *Cumpliendo las mismas actividades que el Ápice estratégico pero en un nivel menor.”*²⁴

De acuerdo a lo mencionado se podrá afirmar que la Línea Media de la organización a diseñar estará conformada por:

- 1) Departamento Educación.

²³ IBIDEM

²⁴ IBIDEM

2) División Enseñanza.

Los elementos mencionados son parte de la Línea Media, debido a que:

El Departamento Educación como línea media recopilará información de dos maneras, a través de la supervisión directa como un elemento de control y a través del feedback que le transmitirá otro elemento de la línea media que es la División Enseñanza, este último lo hará de la misma forma pero por medio del Jefe de Curso que se encuentra en el Núcleo de Operaciones.

Ambos Elementos mencionados influirán en el flujo de decisiones por ser parte de la cadena de mando del Elemento de Educación de Tiradores Especiales, esto se verá plasmado en relación al grado de autoridad delegada por el Ápice Estratégico. Para entender este concepto creemos necesario dar un ejemplo: Supongamos que durante la ejecución del Curso de Tiradores Especiales el Jefe de la División Enseñanza, en una visita informal al curso, detecta que los blancos que utiliza el curso para la etapa básica, no son los adecuados. Ante esta situación y si se poseen los medios, ordenará que se cambien los mismo por no ser los correctos. Esta decisión que toma el Jefe de la División Enseñanza, ejemplifica como influye en la toma de decisiones sin tener que esperar que el Ápice Estratégico lo hubiera resuelto. Por otro lado, si al detectar esa novedad, no se hubiera dispuesto de los medios necesarios para cambiar el blanco, el Jefe de la División Enseñanza, hubiera transmitido al Jefe del Departamento Educación del problema y de la necesidad, este último si dispone de los medios solucionaría el problema, de contar con ellos ahí si, la novedad sería transmitida y solucionada por el Ápice Estratégico.

4. **Tecnoestructura**: Sirve para afianzar la normalización de la organización y de esta forma reducir la supervisión directa. En niveles medios normalizan el trabajo intelectual de la organización. Para ello puede contar con tres tipos de analistas:

- 1) Analistas de estudios de trabajo: Normalizan los procesos de trabajo.
- 2) Analistas de Planeamiento y Control: Realizan el planeamiento de largo y mediano plazo, como así también los presupuestos.
- 3) Analistas de personal: Normalizan las habilidades.²⁵

De acuerdo a lo mencionado se podrá afirmar que la Tecnoestructura de la organización a diseñar estará conformado por:

- 1) Estado Mayor.
- 2) Departamento Evaluación.
- 3) División Doctrina.
- 4) Servicio Administrativo Financiero

Los Elementos mencionados son parte de la Tecnoestructura, debido a que:

El Estado Mayor serán por un lado los analistas de estudios de trabajo, normalizando los procesos de trabajo de la organización y por el otro lado serán los analistas de personal en dos formas; la primera en la solicitud de personal que formará

²⁵ IBIDEM

parte del staff permanente de la organización y la segunda en el análisis de las solicitudes de ingreso al curso de Tirador Especial.

El Departamento Evaluación tendrá dos responsabilidades, por un lado normalizará los procesos de trabajo a través de las evaluaciones que realice, no solo de los cursantes, sino, también de los instructores antes del inicio del curso y por otro lado por medio de lo mencionado anteriormente normalizará las habilidades.

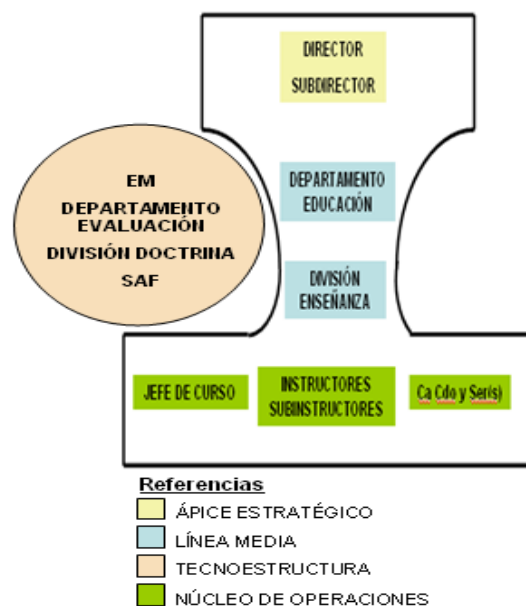
La División Doctrina, mediante la elaboración de la misma normalizará el proceso intelectual de la organización.

El Servicio Administrativo Financiero (SAF) serán los analistas de planeamiento y control mediante la presupuestación de los cursos materializando de esta forma el planeamiento a largo y mediano plazo, ya que la misma debe realizarse con dos años de anticipación.

5. **Staff de Apoyo:** Proporciona apoyo a la organización fuera del flujo de trabajo de operaciones, es decir dan apoyo indirecto a las misiones fundamentales de la organización.

De acuerdo a lo expresado anteriormente, el elemento que se pretende diseñar puede prescindir de esta parte de la organización por tratarse de un elemento de educación que necesariamente dependerá de la Dirección de Educación y Doctrina y por ello no estará aislada y por otro lado los apoyos indirectos que necesite para su funcionamiento deberán ser dados por la Dirección General de Educación.

A modo de resumen de lo expuesto y, tomando como base el gráfico que se presentó al principio de la sección del presente capítulo, se establecerá que las partes necesarias para la organización que se pretende diseñar son las siguientes:



Sección II

Procesos de Trabajo de la Organización

En la sección anterior estableció cuales son las partes de la organización que debería contar el Elemento de Educación de Tiradores Especiales que se diseñará. En esta sección se explicará cómo serán sus procesos de trabajo.

1. Núcleo de Operaciones.

Como se mencionó anteriormente, la parte de la organización más importante es el Núcleo de Operaciones, el mismo estará materializado por: el Jefe de Curso, los instructores, los subinstructores y la Compañía Comando y Servicios. Antes de determinar específicamente en como desarrollarán sus procesos de trabajo, en esta parte de la organización, será conveniente establecer los criterios de selección de dichos puestos.

a. Jefe de Curso.

- Oficial Subalterno del grado de Capitán, del Arma de Infantería.
- Poseer la capacitación Especial de Instructor de Tiro.
- Haber prestado servicios por un período no menor a tres años en un Instituto de Formación o Perfeccionamiento.

b. Instructores.

1) Materias Generales.

- Oficiales Subalternos (a partir de Teniente en 2da fracción hasta Teniente primero en 1ra fracción), del Arma de Infantería.
- Poseer la capacitación Especial de Instructor de Tiro.
- Haber prestado servicios por un período no menor a tres años en un Instituto de Formación o Perfeccionamiento.
- Oficial de Educación Física del Grado de Teniente Primero o Capitán.

2) Adiestramiento Físico.

- Oficiales Subalternos de Educación Física del grado de teniente Primero o Capitán.

c. Subinstructores.

- Suboficiales Subalternos del grado de Sargento o Superiores del Grado de Sargento 1ro, del Arma de Infantería.
- Poseer la certificación de haber rendido y aprobado las condiciones de tiro avanzadas que se especifican en el Reglamento de Tiro.
- Haber prestado servicios por un período no menor a tres años en un Instituto de Formación o Perfeccionamiento.
- Poseer la capacitación de instructor de tiro.

d. Compañía Comando y Servicios.

A los efectos de este trabajo no serán consideradas las aptitudes y requisitos que deban poseer los integrantes de esta organización, ya que, sus funciones no distan de ser iguales a las que realizan en cualquier unidad de nuestro Ejército.

Establecidos los criterios de selección es conveniente establecer la cantidad de personal que necesitará el elemento a diseñar en relación con las necesidades del arma de infantería.

Para ello se considerará, como se estableció en el Capítulo I, que todas las unidades de Infantería y la de Operaciones Especiales tienen la necesidad, ya que, en sus Cuadros de Organización figura este rol de combate. Teniendo en cuenta que el Ejército Argentino posee veintiséis Regimientos de Infantería, dos Compañías de Comandos, 2 Compañías de Cazadores de Montaña y cuatro Compañías de Cazadores de Monte, estamos en capacidad de afirmar que un curso dispondrá al menos de treinta y cuatro cursantes.

Por otro lado, es necesario establecer cuales serán las materias necesarias para instrumentar el curso y de que forma se impartirán, para ello se enunciará las materias fundamentales para la formación de un tirador especial:

- 1) Balística.
- 2) Táctica General.
- 3) Tiro.
- 4) Técnicas de Campaña.
- 5) Adiestramiento Físico Militar

En base a estas materias, la mejor forma de impartirlas, es asignando un instructor por materia, que además contarán con tres subinstructores cada uno, con la salvedad de la materia tiro ya que la misma, constará de una parte práctica y de una parte teórica, razón por la cual necesitará de dos instructores y seis subinstructores para su impartición. Así pues, consideramos que esta forma, será la mejor manera de impartir las materias, asegurando un criterio unificador en cada una de ellas.

El proceso de trabajo del núcleo de operaciones se verá materializado de la siguiente forma:

1) Jefe de Curso

Ejercerá sobre los instructores y subinstructores la supervisión directa. Será el principal responsable ante la organización en la transformación de los inputs (cursante) en outputs (tirador especial), esta tarea la llevará a cabo a través de la elaboración de la currícula del curso, donde deben constar las horas por materia, los objetivos de cada una de ellas, los temas a impartir y la asignación de días y horas para cada una de ellas.

Dependerá del Jefe de la División Enseñanza en forma directa, no obstante tendrá contactos informales con el Departamento Doctrina y Evaluación

2) Instructores y Subinstructores

Impartirán las materias de acuerdo al plan de materia de cada una de ellas, con las técnicas de enseñanzas programadas, elaborando las libretas de instrucción, plan de clase y fichas de instrucción, asegurando de esta forma la transformación de los inputs (cursantes) en outputs.

Como mecanismo de control, entre ellos, será la adaptación mutua, más allá que el más preponderante en la organización será la normalización de habilidades.

Dependerán en forma directa del Jefe de Curso y a su vez existirá una relación indirecta con el Departamento Doctrina, ya que el mismo a través de la elaboración doctrina, normalizará los procesos de trabajo.

3) Compañía Comando y Servicios.

Ejecutará tareas de apoyo directo a las funciones de input, transformación del input en output y distribución del output por medio de funciones logísticas.

Esta fracción permitirá que tanto el jefe de curso como los instructores puedan abocarse a su tarea principal que es la educación, deslindándoles de servidumbres logísticas.

De esta compañía dependerán todas las fracciones que contribuyan al logro de la mejor eficacia logística, tales como; Sección Transporte, Sección Sanidad, Sección Arsenales y Sección Intendencia.

Dependerá en forma directa del Director de la organización, pero a su vez tendrá una relación indirecta con el G4, ya que el jefe de la Compañía se desempeñará como operador logístico.

2. **Ápice Estratégico.**

Siendo la parte de la organización que se ocupará que la misma cumpla con su misión, el criterio de selección deberá ser establecido en otro nivel y no en este trabajo.

Como se mencionó en la Sección anterior que el Ápice Estratégico estará conformado por el Director y Subdirector del elemento que se pretende diseñar, en base a esto, los procesos de trabajo se darán de la siguiente manera:

1) **Director.**

Su principal tarea será la de velar por el cumplimiento de la misión siendo el responsable de todo lo que haga o deje de hacer la misma, para cumplir con ello, su principal mecanismo de control será la supervisión directa.

Sus funciones serán:

- a. Dirigir el planeamiento, programación, conducción y evaluación de la Educación impartida del Elemento de Educación de Tiradores Especiales, acorde con su misión.
- b. Emitir órdenes y directivas para la organización y funcionamientos de los diferentes elementos constitutivos, así como para regular las diversas actividades de la Escuela.
- c. Dictar las normas correspondientes para el cumplimiento de las disposiciones reglamentarias.
- d. Dirigir y controlar la Educación, particularmente el empleo de la doctrina.
- e. Dirigir y controlar la administración de la Escuela, así como la realización de las gestiones pendientes para satisfacer las necesidades de sus diversos departamentos, asignando los recursos necesarios.
- f. Dirigir y controlar la remisión oportuna, al escalón superior, de los planes y programas correspondientes, para su respectiva aprobación.
- g. Recomendar al Escalón Superior el nombramiento del Personal de la planta permanente del Elemento, la cual debe en todos los casos, estar integrada por instructores calificados.
- h. Informar al Director General de Educación al término de cada Curso, del desarrollo de la Educación y los resultados alcanzados, recomendando las modificaciones convenientes.
- i. Llevar a cabo todas las actividades protocolares de acuerdo a las ordenes y directivas establecidas en el Ejército Argentino.
- j. Llevar acuerdos con otras organizaciones que contribuyan a lograr mejores resultados en la ejecución del curso.
- k. Establecerá los acuerdos con los elementos de tiradores especiales en el marco regional, para capacitar a los instructores y subinstructores de su elemento.
- l. Designará al personal de instructores para realizar cursos de tirador especial en los países del marco regional.

Dependerá en forma directa del Director de General de Educación a quién deberá informar las actividades que realiza su organización.

2) Subdirector.

Su principal tarea será la de coordinar todas las actividades que realice la tecnoestructura, siendo el nexo entre esta y el resto de la organización. Por otro lado será relevante su función de reemplazar al director cuando sea necesario, relevándolo de todas aquellas tareas que no sean principales. Llevará a cabo sus funciones a través de la supervisión directa como principal mecanismo de control.

Sus funciones serán:

- a. Asesorar a la Dirección de la organización en asuntos relacionados con la educación, producción y/o actualización de Doctrina.
- b. Supervisar y controlar el desarrollo de la instrucción de los cursos que se realizan en la organización.

- c. Orientar, coordinar y dirigir el trabajo de los Departamentos del Elemento, haciendo conocer y gestionando oportunamente al Director las necesidades de cada Departamento, para la correcta asignación de recursos.
- d. Centralizar la documentación de los Departamentos, para su control y aprobación previa a la dirección.
- e. Recomendar el nombramiento del Jefe de Curso.
- f. Presentar oportunamente al Director, la documentación referente a la Instrucción y administración de la Escuela.
- g. Recomendar el nombramiento de Instructores.
- h. Supervisar la administración y funcionamiento del Elemento.

3. Línea Media.

Como se estableció en la sección anterior la Línea Media estará conformada por: el Departamento Educación y la División Enseñanza.

Al igual que el Núcleo de Operaciones, creemos necesario establecer algunos criterios de selección para el personal que ocupará estos cargos, antes de enfocarnos en los procesos de trabajo que llevarán a cabo, siendo ellos los siguientes:

- a. Jefe del Departamento Educación.
 - Oficial Jefe de grado de Teniente Coronel del Arma de Infantería.
 - Ser Oficial de Estado Mayor.
 - Haber prestado servicios por un período no menor a tres años en un Instituto de Formación o Perfeccionamiento.

- b. Jefe de la División Enseñanza.
 - Oficial Jefe de grado de Mayor del Arma de Infantería.
 - Ser Oficial de Estado Mayor.
 - Haber prestado servicios por un período no menor a tres años en un Instituto de Formación o Perfeccionamiento.

Establecidos los criterios de selección, se abordará como serán los procesos de trabajo de cada uno de ellos.

1) Jefe del departamento Educación.

Será el principal responsable ante el director de la educación de la organización, para ello llevará a cabo las siguientes funciones:

- (1) Planear, organizar, conducir y supervisar la Educación y Entrenamiento de los Cursos: Curso de Tirador Especial, Curso de Marcador y Curso de Tirador Avanzado.
- (2) Supervisar que la asignación de recursos (humanos y materiales) sea correcta para el desarrollo de cada curso.
- (3) Coordinar y comprobar que la doctrina producida por el Departamento Doctrina sea acorde a las necesidades del Ejército Argentino.

- (4) Asesorar a la dirección del Elemento en los aspectos relativos a la educación de tiradores especiales y avanzados.
- (5) Asesorar a las Escuelas de Formación Capacitación, en los aspectos de educación de Tiradores Especiales.
- (6) Supervisar al Jefe de la División Enseñanza.
- (7) Informar al Director del elemento los resultados obtenidos después de cada curso.
- (8) Tener la atribución de separar a los cursantes que no hayan alcanzado los objetivos de cada etapa, de acuerdo a los informes que envíe el Departamento Evaluación.
- (9) Propondrá al director, el personal de instructores y subinstructores para realizar cursos en países del marco regional.

Dependerá en forma directa del Director del Elemento.

2) Jefe de la División Enseñanza.

Su función principal será la de operativizar la intención del Jefe del Departamento Educación, mediante la asignación de instructores, subinstructores y medios materiales en cada uno de los cursos. Así como también supervisando los planes de materias que le eleven los distintos jefes de curso. Por ello, su principal mecanismo de coordinación será la normalización de resultados hacia los jefes de curso.

Dependerá en forma directa del Jefe del departamento Educación. Además tendrá las siguientes funciones.

- (1) Supervisar a los Jefes de Curso.
- (2) Informar sobre el desarrollo de los cursos al Jefe del Departamento Educación.
- (3) Presentar al Jefe de Departamento Educación a aquellos cursantes que sean necesarios separar por bajo rendimiento.
- (4) Controlar y aprobar los planes de curso confeccionados por los respectivos responsables de cada uno.
- (5) Formular ante el Departamento Doctrina las modificaciones que sean necesarias realizar a los reglamentos específicos de cada curso.
- (6) Propondrá al Jefe del Departamento Educación, el personal de instructores y subinstructores para realizar curso en países del marco regional.

4. Tecnoestructura.

De acuerdo a lo expresado en la sección anterior, la tecnoestructura no participa del flujo de trabajo de la organización, pero su principal función es afianzar la normalización de la organización.

A partir de este concepto se explicará cómo serán los procesos de trabajo de cada una de las partes establecidas en la Sección anterior.

1) Estado Mayor.

Su principal mecanismo de coordinación y control será la normalización de procesos de trabajo, actividad que llevará a cabo mediante directivas, órdenes y memorándum.

Realizarán también la función de analistas de personal, en cuanto al personal del staff permanente como así también del personal de postulantes para cada uno de los cursos. Para este último punto se deberá tener en cuenta que el personal que eleve la solicitud para realizar el curso debe ser del arma de infantería y haber ejecutado y aprobado las condiciones de tiro avanzadas establecidas en el reglamento de tiro.

Para la ejecución de las tareas referidas al área de material en oficial de Materiales tendrá relación de comando directa con el Jefe de la Compañía Comando y Servicios quién se desempeñará como operador logístico del Elemento.

Otra de sus funciones será la elaboración del planeamiento a mediano y largo plazo, actividad que se deberá desarrollar en conjuntos con el Servicio Administrativo Contable.

Si bien dependerán en forma directa del Subdirector y como se mencionó anteriormente no forman parte del flujo de trabajo, tendrán cierto grado de autoridad delegada de acuerdo a lo que dictará el Director del Elemento.

Como todo estado mayor deberá asesorar y asistir al director en la toma de decisiones.

2) Departamento Evaluación.

Para llevar adelante sus funciones se organizará de la siguiente forma: División Evaluación, Sección Informática y Gabinete Psicológico, los cuales realizarán los siguientes procesos de trabajo:

a. **División Evaluación.**

El mismo planeará, organizará y ejecutará la evaluación de la planta permanente como así también del personal de cursantes. Estas actividades las llevará a cabo de la siguiente forma.

Planta permanente

Al inicio del año militar programará la evaluación del personal que forma parte del Núcleo de operaciones, con la finalidad de normalizar habilidades en cuanto a las técnicas de enseñanza y contenidos que se van a desarrollar en el año militar, esta actividad la llevará a cabo coordinadamente con el departamento Doctrina que establecerá cuáles son los contenidos doctrinarios y con apoyo de la División educación que establecerá las técnicas de enseñanza que los instructores y subinstructores deberá implementar en el desarrollo del curso.

Cursantes

Evaluará al personal de cursantes en las siguientes oportunidades, al inicio del curso (prueba de admisión), al finalizar cada etapa y al término del curso. Estas evaluaciones las llevará a cabo con el apoyo de la División enseñanza y la Compañía Comando y Servicios.

b. Sección Informática.

Su procesos de trabajo se materializarán dando el apoyo tecnológico al departamento evaluación, a través de la plataforma virtual del Ejército Argentino, en tal sentido realizará evaluaciones y encuestas como así también llevará el registro informático de todas las calificaciones de cada cursante.

También asesorará a todo el Elemento sobre el correcto uso de las herramientas informáticas y establecerá los procedimientos de su uso para normalizar los procesos de trabajo.

c. Gabinete Psicológico

Sus procesos de trabajo se llevará a cabo a través de encuestas y test psicológicos tanto para el personal de la planta permanente como para el personal de cursantes, teniendo para estos últimos la atribución de presentar para separar del curso al Jefe de Departamento Evaluación, a aquellos cursantes que no reúnan las condiciones psicológicas para desarrollar el curso.

3) División Doctrina.

Su función principal será la elaboración de doctrina, para lo cual planeará, organizará y dirigirá las actividades de producción de doctrina, actividad que llevará a cabo en coordinación con el Departamento Educación a través de los instructores y subinstructores que hayan hecho cursos en el marco regional.

Elaborada la doctrina, está asegurará la regulación de los procesos de trabajo ya que dará el marco necesario para que los cursos se dicten en base a ella. Si surgieran necesidades de modificaciones de la doctrina por las nuevas tecnologías o nuevas técnicas de ejecución en base a los conflictos actuales, realizará las rectificaciones convenientes de la misma.

También realizará estudios referentes a la organización y equipamiento de los Grupos de Tiradores especiales.

Asesorará a la dirección en todo lo referente a la doctrina.

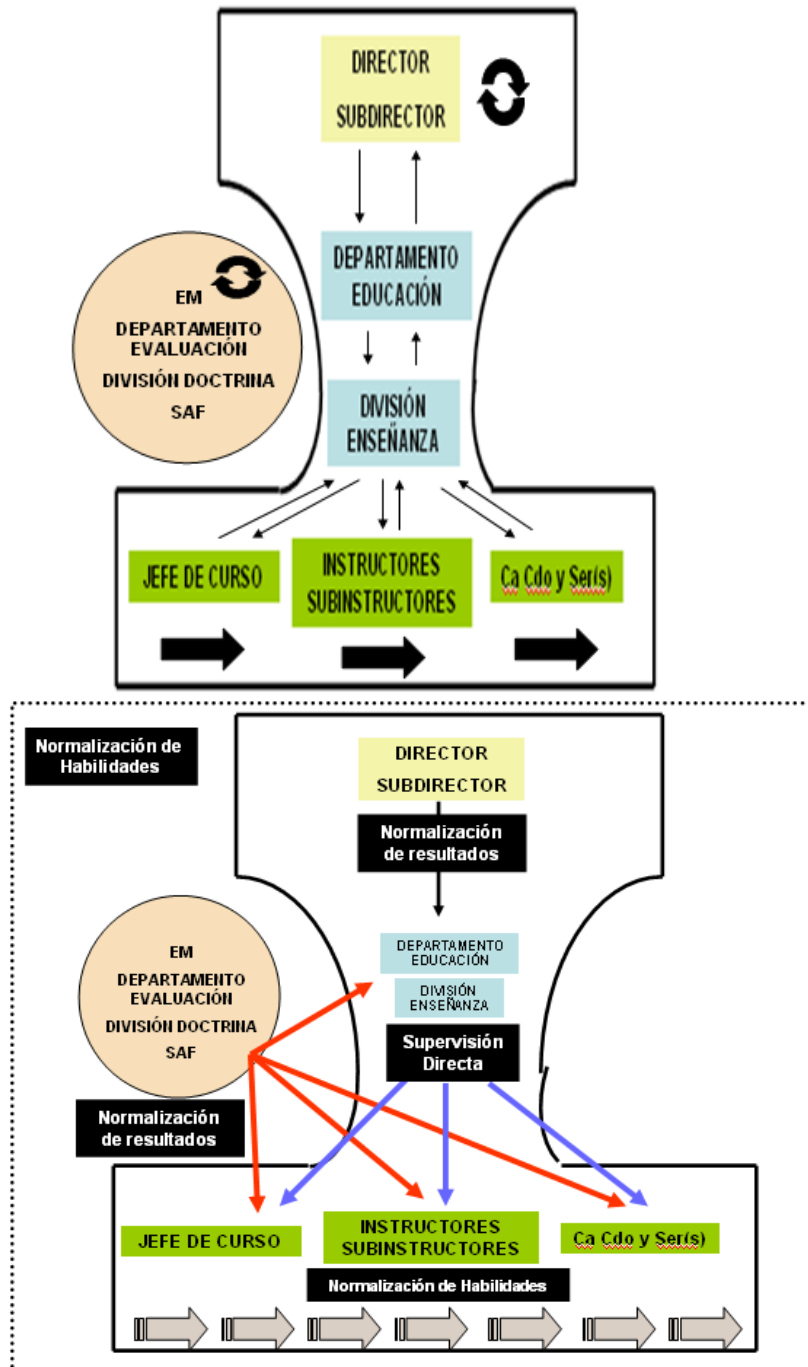
4) Sistema Administrativo Financiero

Participará en la elaboración del planeamiento a mediano y largo plazo específicamente en la presupuestación, para de esta manera asegurar que los

medios materiales sean adecuados, suficientes y correctamente distribuidos en cada parte de la organización.

También asesorará a la dirección en todo lo concerniente a presupuestación y compras.

A modo de síntesis en lo que respecta a los procesos de trabajo y para visualizar los flujos de trabajo proponemos los siguientes gráficos.



Si bien en el segundo gráfico se especifica que proceso realizará cada parte de la estructura creemos que, el proceso más marcado de la estructura será la normalización de habilidades.

Sección III

Instrucción y Adiestramiento

Para la instrucción y el adiestramiento, como mencionó anteriormente, es necesario que inicialmente se capacite al personal que forme parte de la planta permanente del elemento de educación de tiradores especiales, en países del marco regional ya que, en nuestro país no existe la doctrina ni los medios necesarios para hacerlo.

Una vez hecho este proceso de capacitación será necesario, antes que dictar un curso, producir la doctrina necesaria que regule más tarde el desarrollo de los futuros cursos a dictar.

Finalizado este proceso recién se podrá dar inicio a la capacitación del rol de combate de tirador especial, tirador avanzado y marcador, para ello se tendrá en cuenta lo siguiente:

1. Curso de Tirador Especial.

Tendrá como requisito el de ser cuadro del Arma de Infantería, haber aprobado las condiciones de tiro avanzadas descriptas en el reglamento de tiro y desempeñarse en su unidad de origen en el rol de combate de Tirador Especial.

El curso tendrá una duración de 2 meses dividido en tres etapas:

a. Etapas Básicas.

La misma tendrá una duración de treinta días, en la misma se desarrollarán todos los aspectos teóricos prácticos para alcanzar el objetivo de:

Batir blancos estáticos a una distancia de 600 metros.

b. Etapas Intermedias.

La misma tendrá una duración de quince días, en la misma se desarrollarán todos los aspectos teóricos prácticos para alcanzar el objetivo de:

Batir blancos estáticos y móviles a una distancia de 600 metros.

c. Etapas Finales.

La misma tendrá una duración de quince días, en la misma se desarrollarán todos los aspectos teóricos prácticos para alcanzar el objetivo de:

Batir blancos estáticos y móviles a una distancia de 900 metros.

2. Curso de Marcador.

El mismo tendrá como requisito haber realizado y aprobado el Curso de tirador Especial. Su desarrollo tendrá la duración de un mes, en el mismo se dictarán los contenidos acordes a lograr el siguiente objetivo

Dirigir el Fuego del Tirador Especial en forma efectiva y oportuna.

3. Curso de Tirador Avanzado.

Tendrá como requisito el de ser soldado voluntario del Arma de Infantería, haber aprobado las condiciones de tiro avanzadas descriptas en el reglamento de tiro y desempeñarse en su unidad de origen en el rol de combate de Tirador Avanzado.

El curso tendrá una duración de cuarenta y cinco días dividido en dos etapas:

a. Etapa Básica.

La misma tendrá una duración de treinta días, en la misma se desarrollarán todos los aspectos teóricos prácticos para alcanzar el objetivo de:

Batir blancos estáticos a una distancia de 500 metros.

b. Etapa Final

La misma tendrá una duración de quince días, en la misma se desarrollarán todos los aspectos teóricos prácticos para alcanzar el objetivo de:

Batir blancos estáticos y móviles a una distancia de 500 metros.

Sección VI

Conclusiones parciales

Teniendo en cuenta el marco legal vigente, la doctrina conjunta (Cap I), la misión general propuesta, (Cap II), y los procesos de trabajo, se concluirá proponiendo las funciones, las capacidades y las limitaciones del Elemento de Educación de Tiradores Especiales.

1) Funciones.

- a. Instruir, capacitar y adiestrar al personal de cuadros del Ejército Argentino, en la capacitación especial de Tirador Especial.
- b. Instruir, capacitar y adiestrar al personal de suboficiales y tropa en el rol de combate de marcador y tirador avanzado.
- c. Producir doctrina de Tirador Especial de acuerdo a los requerimientos del Ejército Argentino.

2) Capacidades.

- a. Asesorar a requerimiento, en todo lo referente al empleo, capacidades y limitaciones del grupo de tiradores especiales.
- b. Dictar por año y en forma alternada los cursos de; Tirador Especial, Marcador y Tirador Avanzado.
- c. Producir doctrina de acuerdo a las necesidades del Ejército Argentino, en lo referido a empleo, capacidades y limitaciones del Grupo de Tiradores especiales.
- d. Asesorar a requerimiento en lo referido a la compra de equipos relacionados con el rol de Tirador Especial, Marcador y Tirador Avanzado.
- e. Probar y confeccionar informes sobre todo el material que el Ejército compre en relación a la aptitud de tirador especial, marcador o tirador avanzado.
- f. Conformar con el personal de la plata permanente hasta seis equipos de Tiradores Especiales.
- g. Instruir y capacitar Tiradores Especiales que batan blancos estáticos o en movimiento a una distancia de 900 metros.
- h. Instruir y capacitar Marcadores que dirijan el fuego de los Tiradores especiales.
- i. Instruir y capacitar Tiradores Avanzados que batan blancos estáticos o en movimiento a una distancia de 500 metros.
- j. Realizar instrucción en forma conjunta.

3) Limitaciones

- a. Reducida capacidad para dictar cursos en forma simultánea.
- b. Reducida capacidad para participar en misiones subsidiarias del Ejército Argentino, en función de su personal y medios.
- c. Reducida capacidad de reemplazos en virtud de la especialización de sus instructores.

Capítulo Nro IV “Diseño de la organización”

En el presente capítulo se propondrá en base a lo analizado anteriormente el diseño organizacional de Elemento de Educación de Tiradores Especiales

Para ello se propondrá una estructura y diseñará los puestos a ocupar en cada parte de la misma. De esta manera responderemos el último interrogante del proceso racional de diseño correspondiente al ¿CON QUÉ?

La estructura que se planteará no es una mera representación de una cadena de comando, ya que para evitar ello, tuvimos en cuenta el resultado de la integración de lo analizado hasta el momento y una consecuencia lógica de los procesos de trabajo descriptos.

La organización a proponer responde a un diseño preliminar, que contempla los elementos que consideramos necesarios para capacitar, instruir y adiestrar a los Tiradores Especiales, Marcadores y Tiradores Avanzados del arma de Infantería y de las Fuerzas de Operaciones Especiales, no obstante creemos que con el transcurrir del tiempo y siempre y cuando sea necesario podrá tener alguna modificación como parte de un rediseño lógico.

En cuanto a los aspectos tecnológicos solo mencionará aspectos esenciales a considerar ya que es un tema que requiere de un estudio profundo y particular.

Sección I

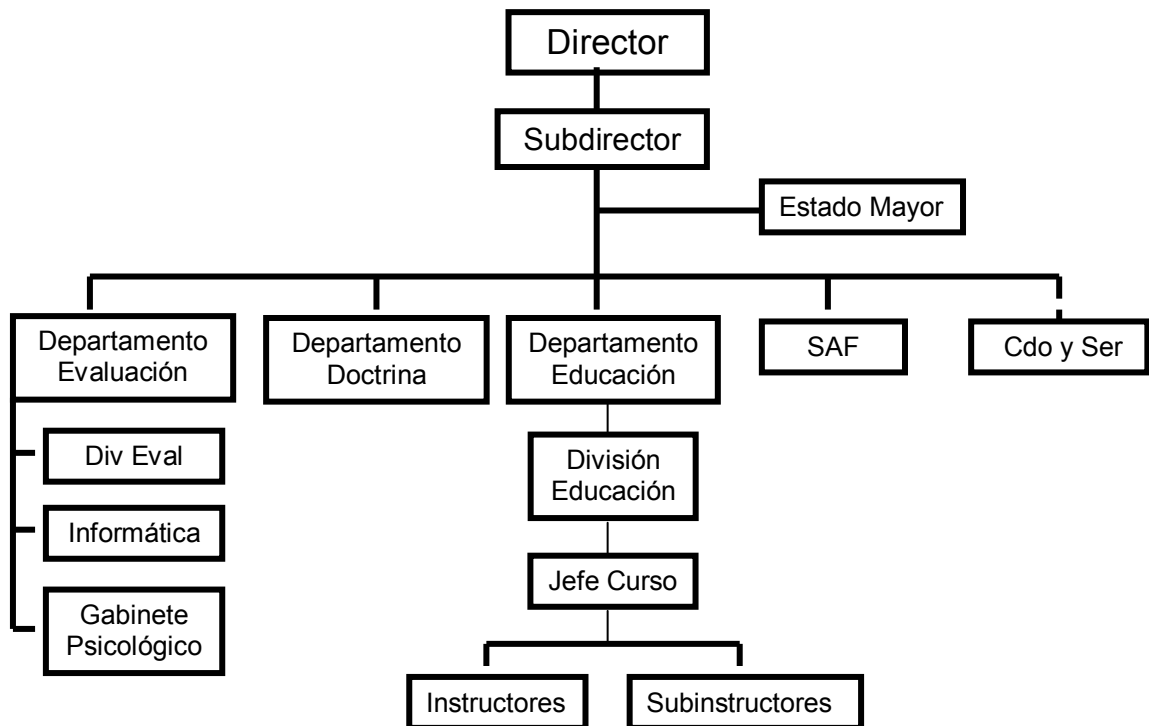
La Estructura de Elemento de Educación de Tiradores Especiales

1. Magnitud.

Considerando la cantidad de cursos a dictar, de acuerdo a las necesidades de las Unidades, la exigencia de producir doctrina, la cantidad de cursantes aproximada por cursos, la especialización requerida y los antecedentes existentes en el marco regional será necesario que la magnitud de este Elemento de Educación sea de nivel: **ESCUELA.**

La magnitud debe ser del nivel Escuela, porque la especialización técnica que requiere este rol de combate hace que el mismo sea considerado como una Capacitación Especial y en nuestro Ejército este tipo de capacitaciones, como la de Instructor de Andinismo, Instructor de Esquí, Jefe de Lanzamiento y otras más, son dictadas exclusivamente por Escuelas diseñadas para desarrollar este tipo de cursos, que requieren de alto tecnicismo y una planta permanente altamente especializada como por ejemplo la Escuela de Tropas Aerotransportadas y de Operaciones Especiales o la Escuela Militar de Montaña.

2. Estructura.



3. Diseño de puestos.

Para los mismos se deberá tener en cuenta lo desarrollado en el Capítulo 3 Sección II.

No obstante ello, para satisfacer las necesidades expuestas a lo largo del trabajo y para cumplir con las exigencias en el corto plazo, la organización deberá inicialmente funcionar como una División dentro de la Escuela de Tropas Aerotransportadas y de Operaciones Especiales, hasta que el personal de la planta permanente termine su capacitación en el marco regional y se haya producido la doctrina necesaria para el largo plazo

Sección II

La Tecnología

En cuanto a la tecnología será esencial el uso de la misma, para no solo lograr los objetivos de cada curso, si no también para abaratar costos. Es por ello que deberá ser importante que la organización cuente con un simulador que economice el costo de munición necesaria para que el cursante logre sus objetivos.

Con respecto al armamento, no deberá ser un problema de esta organización, debido a que el fusil el Tirador Especial debe ser provisto a las Unidades y los cursantes deberán concurrir al curso con su respectivo fusil, esto deberá ser así, porque su reglaje es individual y de nada serviría hacer que un cursante regle un fusil que luego no va a utilizar.

No obstante, lo expresado en el párrafo anterior será conveniente que la Escuela cuente con el siguiente material, para realizar el entrenamiento previo a todo curso, de los instructores y subinstructores, como así también para poder cumplir con las capacidades expuestas en el capítulo anterior.

Material que debe ser provisto a la Escuela

- a. Seis fusiles de Tirador Especial.
- b. Seis fusiles de Tirador Avanzado.
- c. Seis anemómetros
- d. Doce visores nocturnos
- e. Seis telescopios con telémetro láser.

El tipo de material y sus características no será objeto de este estudio y deber ser desarrollado en otro trabajo.

El último aspecto que se deberá tener en cuenta es que la organización por sus características, tendrá que poseer un polígono de tiro acorde a las actividades de instrucción que se desarrollarán como así también tener su lugar físico en un lugar que posea campo de instrucción que evite traslados innecesarios para el desarrollo de las etapas del curso.

Sección III

Conclusiones Parciales

Como producto resultante de la integración del análisis realizado en los capítulos precedentes, emerge la estructura de la Escuela de Tiradores Especiales, la misma representa una base a tener en cuenta para dimensionar los efectivos, tipo, magnitudes y cantidades de elementos a considerar.

Hasta que no se realice el correcto adiestramiento de la planta permanente la misma deberá funcionar como un núcleo hasta que se desarrolle la doctrina y los instructores y subinstructores regresen de realizar los cursos en el marco regional.

Por último, si bien del análisis desarrollado surgió esta estructura, la misma podrá tener cambios como parte de su rediseño, si la situación, la nueva tecnología y la necesidad de nuevos cursos por parte de las Unidades así lo requieran.

CONCLUSIONES FINALES

En la actualidad se podrá observar que en los conflictos armados desarrollados en el mundo, la participación de los Tiradores Especiales es trascendente, ya que a través de ellos se pueden obtener objetivos desde el nivel Táctico hasta el Estratégico. Por ello la mayor parte de los ejércitos posee una estructura que adiestra e instruye a éste rol de combate.

De acuerdo a lo expresado anteriormente se deberá tener en cuenta que la instrucción y adiestramiento de los Tiradores Especiales deberá ser tomado en nuestra Institución como una capacitación Especial, ya que requiere alto tecnicismo y complejidad.

Deberá ser una capacitación especial y no una aptitud, debido a que el adiestramiento que debe transmitir ésta estructura, es técnico y no táctico, ya que el empleo de los mismos será distinto de acuerdo a la aptitud especial a la cual pertenecen, como puede ser de una Compañía de Comandos.

Para ello y dando respuesta al planteo del problema que originó éste trabajo, se considerará que la mejor estructura es la de ESCUELA DE TIRADORES ESPECIALES.

Dicha estructura permitirá aunar esfuerzos no sólo en lo que respecta a la educación sino también en lo material y presupuestario, entregando de ésta forma, a cada una de las Aptitudes Especiales un output similar que permitirá a cada una de ellas, en sus períodos de instrucción, darles los conocimientos tácticos de empleo.

Asimismo la estructura que se propondrá deberá poseer una flexibilidad tal, que permita a futuro adaptarse a las evoluciones de la guerra, mediante la capacitación de su planta permanente en el marco regional en forma constante.

El diseño de la organización podrá más tarde, por su flexibilidad, conformar la Escuela de Tiro del Ejército Argentino, aspecto que en la actualidad enfrenta la Escuela de Infantería y que por su misión, no es una tarea para la cual fue diseñada. De esta forma dicha organización podrá regular todo lo relacionado con esta materia a nivel Ejército, objeto que deberá ser analizado en otro trabajo.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

1. Libros.

- a. MINTZBERG HENRY. La estructuración de las organizaciones. Cuarta Reimpresión. Barcelona. Ed Ariel. Septiembre 1995. PP 16 a 428.

2. Reglamentos.

- a. Ejército Argentino-ROP – 01 –28 Regimiento de Infantería (2010)Cap II, Sección IV Artículo 2015 y Anexo 1 al 5.
- b. Ejército Argentino - MOP – 61 -01 Procedimientos y Técnicas de Combate para Tropas Comando – (1996), Cap XII Sección II marchas Artículo 12016, Figuras 46, 47 y 48,
- c. Ejército Argentino - RFP -99 – 01 Terminología Castrense de Uso en el Ejército Argentino (2001) – Pag 180
- d. Ejército Argentino - ROD – 71 – 01 - 1 Organización y Funcionamiento de los Estados Mayores, Tomo I - Cap VI – Sección II – Inciso 6003.
- e. Ejército de Perú – MOF Manual de Organización y Funciones de la Escuela de Francotiradores del Ejército – (1998), Pag 1 a 89.

3. Artículos.

- a. RODRÍGUEZ, JAVIER (2006), Tiradores Especiales, Revista del Suboficial N° 659.
- b. GRAMAJO, ÁNGEL (1997), El Tirador Especial de Monte, Revista del Suboficial N° 625.
- c. MALGAREJO, JUAN (2006), Tiradores Especiales, Revista del Suboficial N° 661.
- d. MUGA, JORGE (2004), Tiradores Selectos y su aplicación militar, Revista del suboficial N° 664.
- e. MARTÍNEZ CODÓ, E (2009), Francotiradores en la mira, Manual de Informaciones Vol. 3.
- f. CORNUT, HERNÁN. El pensamiento sistémico como marco conceptual de la acción militar conjunta. Revista de la Escuela Superior de Guerra Nro 578. (2011) Página 16.
- g. FARAJ, ANTONIO ALFREDO. El marco conceptual para comprender las organizaciones. Revista de la Escuela Superior de Guerra (1996): pp 38 – 103.

4. Apuntes de Materias.

- a. Apuntes y trabajos prácticos de la cátedra de la materia Organización I y II, año 2012.

5. Recursos electrónicos.

- a. http://www.specialoperations.com/Foreign/Chile/SOF_Schools.htm, 23 de junio de 2013, 2:54:35

- b. <http://gruespac-espe.blogspot.com.ar/2009/09/escuela-de-francotiradores-del-ejercito.html>, 23 de junio de 2013, 2:54:35

6. Leyes y Reglamentaciones.

- a. Ley de Defensa Nacional). Nro 23.54.
- b. Ley de reestructuración de las Fuerzas Armadas (Nro 24.948).
- c. Resolución Ministerial del Ministerio de Defensa 381/2006.