

**COMANDO DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA DEL EJÉRCITO
ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS**



**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR EL TITULO
PROFESIONAL DE LICENCIADO EN CIENCIAS MILITARES CON
MENCION EN INGENIERIA**

**MEJORA DEL PROCESO DE PRODUCCION DE DOCTRINA EN LA
JEFATURA DE DOCTRINA DEL EJERCITO**

PRESENTADO POR EL BACHILLER:

Iván Alexis Gómez León

LIMA – PERÚ

2019

ÍNDICE

RESUMEN	iii
INTRODUCCIÓN	vi
	Pág.
CAPITULO I: INFORMACIÓN GENERAL	07
1.1 Dependencia o Unidad (donde se desarrolla el tema)	07
1.2 Tipo de actividad (Función y puesto)	07
1.3 Lugar y Fecha	08
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	09
2.1 Campos de aplicación	09
2.2 Tipo de aplicación (Operativo, administrativo y/ o técnico)	09
2.3 Definición de términos	09
CAPITULO III: DESARROLLO DEL TEMA	15
3.1 Antecedentes	15
3.2 Descripción	16
3.3 Propuesta de innovación	26
CONCLUSIONES	
RECOMENDACIONES	
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	
ANEXOS	
01. Informe profesional	

RESUMEN

El autor del presente trabajo de Investigación, se ha desempeñado como Teniente en el GRUPO DE ARTILLERIA DE CAMPAÑA “GRAL ISAAC RRECAVARREN FLORES N° 20” – MICULLA – TACNA, se encontraron serias deficiencias en el Mando y Control de la Fuerza Conjunta. Existe una responsabilidad, obligación y necesidad de contar con un sistema de Control Interno moderno y efectivo, que permita de manera preventiva detectar las posibles amenazas sobre el trabajo que realiza la institución en el cumplimiento de su misión constitucional en pro del Estado peruano. Para ello, y en cumplimiento de las normas vigentes referidas al Control Interno en el aparato estatal, establece mecanismos para su accionar en todos los niveles del Ejército. Los resultados del análisis de la aplicación de un moderno sistema de Control Interno, permitirán establecer parámetros cuantitativos y cualitativos, que signifiquen la mejora continua en el cumplimiento de los objetivos de tipo específico de cada dependencia del Ejército.

Con todas estas deficiencias el trabajo que hoy presento tiene como finalidad apoyar el desarrollo futuro de un concepto nacional (propio) de Mando y Control de la Fuerza Conjunta en el que, como iré viendo a través de los capítulos correspondientes dedicados a conflictos recientes en los que participan o han participado nuestras Fuerzas Armadas, las diferentes organizaciones multinacionales han adoptado distintas soluciones para resolver un mismo asunto, la aplicación del Nivel Operacional, poniendo de manifiesto lo controvertido del mismo.

La investigación plantea como objetivo: **MEJORAR DEL PROCESO DE PRODUCCION DE DOCTRINA EN LA JEFATURA DE DOCTRINA DEL EJERCITO** y la relación que existe entre los incentivos en materia de doctrina y la generación del conocimiento de los oficiales subalternos del Ejército del Perú”.

PALABRAS CLAVE: *materia de doctrina, generación del conocimiento, datos e informaciones.*

INTRODUCCIÓN

Los motivos personales y profesionales que motivaron la realización del presente trabajo, es que, el autor del presente, pudo observar, en los últimos años, una de las principales preocupaciones del Ejército del Perú en materia de educación la generación del conocimiento (producción de doctrina). El Sistema de Doctrina del Ejército (SIDOCE), entidad desde donde se gestiona el conocimiento, en innumerables ocasiones ha sido reestructurado con la aplicación de la reingeniería correspondiente; sin embargo, el cambio constante en el Comando del Instituto no aportó la dinámica suficiente para obtener una mejora continua.

El Sistema de Doctrina del Ejército, para que funcione como tal, se sustenta con insumos cognitivos que le permiten actualizar, derogar o crear nuevo conocimiento; estos provienen principalmente de todas aquellas informaciones de naturaleza operativa (producto de la preparación de la fuerza o intervención en operaciones) formuladas por los individuos que conforman el sistema.

Sin embargo, se ha observado que en los últimos años existe escasa participación, particularmente por parte de los oficiales subalternos; se aprecia que los datos, informaciones o publicaciones que ellos aportan no permiten generar nuevo conocimiento (cambiar o mejorar la doctrina). Por otro lado, existe una política institucional dirigida al otorgamiento de incentivos para motivar la participación en la generación del conocimiento (producción de doctrina); estos incentivos tienen por finalidad contribuir al desarrollo personal y profesional de los oficiales. La adecuada planificación, difusión y aplicación de estos incentivos, constituye un elemento clave para promover el cambio cultural y crear convicción en la oficialidad sobre la importancia de su activa participación en la generación de este recurso vital y estratégico para la Institución; sin embargo, los resultados de su aplicación demuestran que no son lo suficientemente satisfactorios ni eficaces.

Las partes del presente trabajo comprenden:

En el **Capítulo 1** se especifica función y el lugar donde se realizó el presente trabajo de investigación: La presentación del autor con sus datos del lugar donde se desarrolla el tema, funciones y puesto del autor del trabajo de investigación, lugar y fecha, visión y misión del Batallón, funciones generales, líneas de autoridad.

En el **Capítulo 2** detallamos el Campo de Aplicación, el tipo de aplicación, la definición de términos, tanto en el aspecto operativo como administrativo. El marco teórico, respecto a antecedentes de trabajos similares con respecto a la **MEJORA DEL PROCESO DE PRODUCCION DE DOCTRINA EN LA JEFATURA DE DOCTRINA DEL EJERCITO**, el cual determina y regula la naturaleza jurídica, competencias, funciones y estructura orgánica básica del Ejército del Perú.

En el **Capítulo 3** se detalla la situación actual del proyecto, antecedentes de otros ejércitos del mundo y el estudio de esta investigación. desarrollo del tema, antecedentes a nivel Internacional. El Capitulo concluye con una propuesta de innovación que se detallará en su momento.

CAPÍTULO I: INFORMACIÓN GENERAL

1.1. DEPENDENCIA O UNIDAD

GRUPO DE ARTILLERIA DE CAMPAÑA “GRAL ISAAC RRECAVARREN FLORES N° 20” – MICULLA - TACNA.

1.2. TIPO DE ACTIVIDAD

Teniente en el GRUPO DE ARTILLERIA DE CAMPAÑA “GRAL ISAAC RRECAVARREN FLORES N° 20” – MICULLA – TACNA.

1.3 LUGAR Y FECHA

2018

1.4 VISION

Defender a la Nación y los intereses nacionales de cualquier amenaza o agresión empleando el poder militar terrestre, participar en el desarrollo económico y social, control del orden interno, acciones de defensa civil y política exterior de acuerdo a ley, de manera permanente y eficaz; con el fin de contribuir a garantizar la independencia, soberanía, integridad territorial y bienestar general de la población.

MISIÓN

Ejército disuasivo, reconocido, respetado e integrado a la sociedad.

1.6 FUNCIONES DEL PUESTO QUE OCUPÓ CUANDO REALIZO LA SUFICIENCIA PROFESIONAL.

Cuando se realizaba el trabajo de SUFICIENCIA PROFESIONAL tenía el cargo de Teniente en el grupo de artillería de campaña “Gral. Isaac Recavarren Flores n° 20” – Miculla – Tacna. Las funciones que realizaba eran:

- Planear y programar la ejecución de los procesos de doctrina en el Sistema de Doctrina del Ejército.
- Ejecutar los procesos de producción, investigación, obtención de lecciones aprendidas, evaluación y gestión del conocimiento y de la doctrina.

- Otras por orden del Comandante General del Ejército o del Comando de Educación y Doctrina del Ejército.

1.7 ACTIVIDADES QUE REALIZABA EN ESE PUESTO

- Conocer a fondo a mis subordinados con el fin de poder actuar sobre ellos, según su carácter, grado de instrucción e inteligencia.
- Tratar de inspirar al personal a mi mando celo, amor al servicio y abnegación a la patria.
- Procurar a mis hombres el máximo de bienestar físico, moral y espiritual.
- Controlar activamente el cumplimiento de las ordenes y disposiciones emanadas por el comando de la unidad.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Campos de aplicación

El campo de aplicación del presente trabajo de Suficiencia Profesional, se ubica dentro del campo administrativo que mejora el Sistema de Doctrina del Ejército.

2.1.1. Ámbito Militar (AM)

Es el espacio ideal configurado por las cuestiones y los problemas de una o varias actividades de la vida castrense, las cuales se relacionan entre sí, en torno a la cual giran todas las acciones y actividades de sus integrantes.

Está relacionado al entorno de interacción de las operaciones y acciones militares conjuntas a cargo del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas (CCFFAA) y de cada una de las Instituciones Militares de las Fuerzas Armadas; así como, a la participación de estas, en Operaciones de Paz.

Dentro del Ámbito militar, el CCFFAA como responsable de conducir las operaciones y acciones militares para la defensa nacional, considera el ámbito externo y ámbito interno, los mismos que por su interacción se encuentran en constante evolución.

2.1.1.1. Ámbito Externo (AE)

Está constituido por las fuerzas y tendencias mundiales, en el marco del derecho internacional y por los acuerdos, convenios y tratados internacionales vigentes suscritos y ratificados por el gobierno peruano. Asimismo, este ámbito lo configuran las organizaciones y alianzas multilaterales, multinacionales, regionales y binacionales a las que el Perú pertenece; así como, otras que, aunque no perteneciendo a ellas, inciden o influyen en las relaciones internacionales. Las amenazas tradicionales y las nuevas amenazas constituyen también parte de este ámbito.

Este ámbito externo, se fundamenta en el conocimiento, comprensión e interpretación de la dinámica y los cambios que se producen en el escenario internacional y el cumplimiento de los tratados y convenios internacionales ratificados por el Estado Peruano; así como, en la promoción de las relaciones armoniosas con otros países y en el establecimiento de la confianza mutua.

2.1.1.2. Ámbito Interno (AI)

Está constituido por el Estado que se organiza para proteger la persona humana y la familia; su fin es la realización del bien común, siendo sus deberes garantizar a todos los habitantes del país, la vida, la libertad, la justicia, la seguridad, la paz y el desarrollo integral. Se desempeña guiado por su doctrina, la cual está orientada al respeto a la Constitución Política, los Derechos Humanos, el Derecho Internacional Humanitario, los Acuerdos de Paz y los Tratados Internacionales firmados y ratificados por el Gobierno del Perú; así como, a la defensa de la soberanía e independencia nacional y a la integridad territorial. Las amenazas también constituyen parte de este ámbito. La distinción de los ámbitos se realiza según el espacio geográfico o la misión encomendada, por lo que las Instituciones Militares de las Fuerzas Armadas requerirán de una Doctrina que vise el desarrollo de actividades propias o comunes entre ellas, según la situación o condición que deban atender en el marco del estricto respeto al DIH, tales como:

- Amenazas, hipótesis de guerra, conflicto y estados de excepción, para orientar la Defensa Nacional.
- Misiones de Paz convocadas por la Organización de las Naciones Unidas.
- Actividades que realizan las FFAA en el ámbito de la Defensa Civil
- Procedimientos relativos a la Movilización del Poder Militar, cuya ejecución estará a cargo de las FFAA.
- Acciones cívicas propias, conjuntas o combinadas.
- Participación de las FFAA en las operaciones conjuntas y combinadas tendientes a garantizar la Defensa Nacional, Regional y Seguridad Hemisférica.
- Participación de las FFAA en el desarrollo de la Amazonía, en la integración nacional, en la protección del medio ambiente y en la presencia del Estado en la Antártida.

2.1.2. Ámbito No Militar (ANM)

Son actividades no comprendidas en las operaciones militares que desarrolla el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas (CCFFAA) y las Instituciones Militares de las Fuerzas Armadas, dentro del territorio nacional.

2.2. TIPO DE APLICACIÓN (OPERATIVO, ADMINISTRATIVO Y/O TÉCNICO)

La producción de doctrina en el Ejército, orienta la producción principalmente sobre tres (03) aspectos del quehacer institucional.

- Administrativa: desarrollo y funcionamiento de las organizaciones
- Operativa: desarrollo de la preparación de la fuerza (instrucción y entrenamiento)
- Técnica: desarrollo y empleo de los medios materiales

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

ACTUALIZACIÓN DOCTRINARIA

Acción de modificar o reformular parcial o totalmente el contenido de una publicación militar existente en el Ejército, para su puesta al día con respecto a la realidad en la que se va a aplicar.

ANALISTA E INVESTIGADOR DE DOCTRINA

Personal militar o civil profesional del Ejército (en situación de actividad o retiro), con experiencia y conocimiento en doctrina, que labora en el campo funcional de doctrina, asesorando o ejecutando actividades relacionadas con los procesos de doctrina en el SIDOCE.

APORTES DOCTRINARIOS

Son los aportes realizados por el personal de Oficiales, Técnicos, Suboficiales y Empleados Civiles Profesionales del Ejército, materializados en la creación de publicaciones existentes. Estos trabajos son realizados tanto por designación oficial, como por iniciativa individual o grupal voluntaria, oficialmente reconocida y autorizada por el COEDE. También son considerados como Aportes doctrinarios, los trabajos realizados por el personal militar y civil del Ejército, como integrantes de los EEPD designados o reconocidos oficialmente por el CCFFAA y el MINDEF.

CANAL DE DOCTRINA

Es la vía o medio que siguen los trámites referentes al desarrollo de todas las actividades relacionadas con la ejecución de los procesos de Doctrina, con la finalidad de reducir el tiempo requerido y de esa forma facilitar el logro del objetivo del SIDOCE.

CORRECCIONES EN EL TEXTO DOCTRINARIO

Es la inclusión en el Texto doctrinario inicial o final de las observaciones planteadas por los Comités o unidades o dependencias responsables como producto de la evaluación o experimentación durante el desarrollo del proceso de creación Doctrinaria.

CREACIÓN DOCTRINARIA

Acción de generar u originar una inédita o nueva publicación de doctrina militar en el Ejército, en función a una necesidad o propuesta doctrinaria.

CUERPO DOCTRINARIO DEL EJÉRCITO

Conjunto de principios, fundamentos, conceptos, normas y procedimientos contenidos en los reglamentos, manuales y otras publicaciones militares institucionales vigentes. Que constituyen el acervo cultural de la institución.

DEROGACIÓN

Acto por el cual se oficializa la pérdida de vigencia de una publicación militar, mediante una norma legal o administrativa de igual o mayor jerarquía que la norma con la cual fue aprobada.

DOCTRINA MILITAR

Es el conjunto de principios, conceptos, normas, fundamentos y procedimientos que estructuran el pensamiento militar, oficialmente adoptados por el Estado para la preparación y capacitación de las Fuerzas Armadas a fin de emplear eficazmente el Poder Militar en su defensa.

ESTRUCTURA JERÁRQUICA DOCTRINARIA (ÁRBOL DOCTRINARIO)

Cuadro descriptivo u Organización jerárquica de la precedencia entre las normas doctrinarias del Ejército, los reglamentos, manuales y otras publicaciones militares institucionales, establecido en función de su correlación, por su correspondencia con la organización de la doctrina.

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y DE LA DOCTRINA

Proceso que comprende el conjunto de actividades y técnicas para generar, obtener, sistematizar, almacenar, administrar y difundir el Conocimiento y la Doctrina, desde el lugar dónde se crea o actualiza, que es la Jefatura de Doctrina del Ejército (JEDOCE) hasta el lugar en dónde se va a aplicar, como son las Direcciones del EMGE, los Comandos de Apoyo, las DDEE, las GGUU, las Unidades y Dependencias del Ejército.

PLANEAMIENTO DE DOCTRINA

Proceso que comprende el conjunto de actividades y medidas de previsión que se desarrollan para concebir la doctrina requerida por el Ejército contribuyendo a asegurar un eficiente funcionamiento para alcanzar el objetivo del Sistema de Doctrina del Ejército.

PRODUCCIÓN DE DOCTRINA

Proceso que comprende la creación o actualización de una publicación militar, desde su formulación hasta su aprobación oficial.

PROYECTO ESTRATÉGICO DE DOCTRINA

Es un programa de acción, una actividad, o un conjunto de actividades planeadas para alcanzar los Objetivos Estratégicos del SIDOCE.

PROYECTO DE PUBLICACIÓN MILITAR.

Es la propuesta de creación o actualización de la Doctrina en estudio que requiere de evaluación y/o validación para su posterior aprobación y difusión.

TEXTO ORIGINAL FINAL (TOF)

Proyecto de publicación militar que, habiendo seguido el proceso de creación, ha sido, coordinado, evaluado, corregido, experimentado y validado, en el que se han finalizado todos los aspectos de forma y contenido establecidos en las normas de producción de doctrina y se encuentra listo para su aprobación final.

TEXTO DE ACTUALIZACIÓN FINAL (TAF)

Proyecto de publicación militar que, habiendo seguido el proceso de actualización, ha sido coordinado, evaluado, corregido, experimentado y validado, en el que se han finalizado todos los aspectos de forma y contenido establecidos en las normas de producción de doctrina y se encuentra listo para su aprobación final.

VIGENCIA DOCTRINARIA

Condición legal que se encuentra una publicación militar, respecto de su aplicación y uso como parte del Cuerpo Doctrinario del Ejército.

CAPÍTULO III: DESARROLLO DEL TEMA

MEJORA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE DOCTRINA EN LA JEFATURA DE DOCTRINA DEL EJERCITO

2.1 Antecedentes Internacionales

Blom, G. (2016), oficial del Ejército estadounidense, en su artículo denominado Un cambio de cultura basado en la confianza. Cómo repensar el modelo de requerimientos del proceso de producción de doctrina en el Ejército en la época del mando tipo misión, publicado en la revista Military Review Hispanoamérica, afirma que actualmente los soldados no se sienten empoderados; más bien, se sienten demasiado controlados y escrudiñados por los procesos burocráticos, lo cual representa una llamada de atención para los líderes del ejército de mayor antigüedad, que han intentado empoderar a los soldados por medio de la implementación amplia en el servicio de la filosofía del mando tipo misión. El mando tipo misión exitoso requiere de líderes que proporcionen una intención clara, luego deleguen y empoderen a sus subalternos para fomentar una iniciativa disciplinada; sin embargo, el modelo de requerimiento de liderazgo del Ejército de EE.UU., que deben cumplir los líderes, no refuerza estas premisas. Por ello, es necesario que el modelo de requerimiento sea modificado y refuerce así los principios de liderazgo ausentes del mando tipo misión, buscando reforzarlo y fomentar un cambio cultural basado en la confianza.

Actualmente, la doctrina del Ejército de EE.UU. ha evolucionado hacia el mando tipo misión para enfrentar los conflictos del futuro, siendo necesario entonces que el modelo de liderazgo también evolucione, existiendo dos destrezas que son necesarias de tener en consideración: “Comunicar claramente la intención” y “Fomentar la iniciativa disciplinada mediante la delegación y empoderamiento de los subalternos”.

Una vez que los subordinados reciben una intención clara, pueden ejecutar en teoría la iniciativa disciplinada, sin embargo, algo falta entre la teoría y la práctica, siendo un vínculo faltante el “delegar y empoderar”. El uso de este vínculo exige que el líder tome cierto grado de riesgo, requiriéndose que evalúe con precisión a sus subalternos y confié en sus capacidades para llevar a cabo la misión, de conformidad con la intención del líder.

Los investigadores coinciden con el autor del presente artículo, en el sentido de que este tipo de mando tiene como base fundamental la confianza que debe existir entre el líder y los comandos subordinados, dicha confianza es primordial para fomentar la iniciativa disciplinada, sin embargo, se puede notar que aún en un ejército tan avanzado tecnológicamente y con mucha experiencia en la conducción de operaciones, como el de los EE.UU., no les resulta nada fácil generar la confianza, pese a haberse buscado la implementación del mando tipo misión de una manera permanente y decidida, este obstáculo se debe principalmente al factor humano; debido a estas experiencias, dicho factor fue un punto principal y relevante en el desarrollo de la presente investigación.

Ford, C. (2016), oficial del Ejército estadounidense, en su artículo denominado *El liderazgo del Ejército y la paradoja de la comunicación*, publicado en la revista *Military Review Hispanoamérica*, afirma que el liderazgo no puede darse sin la comunicación entre el líder y el seguidor, así mismo sostiene que en los libros de liderazgo militar y civil se usan innumerables adjetivos para describir qué deben ser y hacer los líderes, mientras tanto, no le prestan la debida atención a los aspectos de la comunicación del liderazgo; por lo regular, el centro de atención se encuentra en los atributos del líder, descrito con adjetivos, tales como decisivo, ágil, adaptable, seguro de sí mismo y disciplinado.

Sin embargo, si bien una persona puede convertirse en un gran líder sin ser decisivo ni adaptable, sería imposible convertirse en un gran líder sin ser un gran comunicador. La poca atención que le presta el Ejército a la comunicación como destreza de liderazgo es especialmente considerable en virtud de la abundancia de herramientas de comunicación modernas. Los medios disponibles para que los líderes del Ejército se comuniquen son los mejores que jamás hayan tenido: Power Point, correo electrónico, comunicaciones vía satelital, radio, televisión, medios de comunicación social y muchos más; no obstante, paradójicamente, este aumento en la capacidad de comunicarse disminuye la comunicación que hay entre los líderes y los que lidera. El Ejército se ahoga en las comunicaciones y la víctima es el buen liderazgo.

La solución es extraordinariamente sencilla: reconocer la importancia que tiene la comunicación eficaz e integrar la enseñanza de las destrezas de la comunicación, redacción y oratoria, a través de todo el sistema de capacitación del oficial del Ejército.

La comunicación fomenta la confianza, cooperación, cohesión y comprensión compartida. El mando tipo misión requiere la comunicación interactiva caracterizada por el *feedback* continuo (realimentación), vertical y horizontal.

La comunicación conforma la base de cada interacción de liderazgo en el Ejército. Las herramientas de comunicación modernas y sólidas pueden apoyar a los líderes en todos los niveles, pero solo cuando se usan por oradores y redactores expertos. Si se usan inadecuadamente o en exceso, estas herramientas pueden ocasionar que se malentienda, se salga de contexto o se descuide la información importante. La clave es que el Ejército se dé cuenta de la paradoja de la comunicación moderna y modifique la doctrina y el sistema de capacitación de sus oficiales para equipar mejor a los líderes, a fin de que aprovechen las tecnologías de comunicación, en lugar de que ellas se aprovechen de los líderes.

Scaife, R. (2015), oficial del Ejército estadounidense, en su artículo denominado Un paradigma de diálogo y confianza, el entrenamiento del mando tipo misión del Ejército, publicado en la revista *Military Review Hispanoamérica*, afirma que el liderazgo es corporativo y surge a través de la inculcación de la filosofía del mando tipo misión a través de los comandantes y los estados mayores a sus subalternos; esta filosofía de mando está basada en cinco principios:

- Crear equipos cohesivos a través de la confianza mutua
- Desarrollar una comprensión compartida
- Ejercer la iniciativa disciplinada
- Usar órdenes tipo misión
- Aceptar riesgos prudentes

Gloffka, A. (2014), oficial del Ejército chileno, en su artículo denominado *¿Un Waterloo del siglo XXI?, fomentar la libertad de acción frente a la incertidumbre*, publicado en la revista *Military Review Hispanoamérica*, muestra la problemática de la mejora del proceso de producción de doctrina en el Ejército chileno, planteándose dos interrogantes: la primera, si la cultura militar chilena es determinante para la aplicación de doctrinas extranjeras, y la segunda, si el Ejército chileno realmente genera las condiciones para desarrollar el mando tipo misión. Inicia haciendo alusión a un ejemplo histórico de las consecuencias de la falta de iniciativa y visión en el resultado de una guerra, cita el caso específico del Mariscal Grouchy y las consecuencias desastrosas que generó la inacción de este personaje para Napoleón en la Batalla de Waterloo, cambiando el curso de la historia europea y mundial. Con este caso, el autor intenta retratar como aún en los ejércitos más grandes y experimentados se presentan dificultades en la toma de decisiones para resolver problemas en momentos de incertidumbre.

En este artículo se puede notar que se hace referencia nuevamente al factor humano como el elemento principal que condiciona la aplicación del mando tipo misión, comprendiéndose que la cultura de una nación se ve reflejada de manera intrínseca en la cultura organizacional de cualquier institución en su interior, como, por ejemplo, su ejército, siendo necesario no solo observar el comportamiento cultural de la institución sino analizar de una manera holística la cultura nacional.

García-Guiu, C. (2014), oficial del Ejército de Tierra español, en su trabajo de investigación denominado *Mitos y realidades del liderazgo militar*, enumera ocho mitos y realidades del liderazgo, entendiéndose como mito “aquella creencia o idea que sin estar fundamentada en datos objetivos o científicos se considera como una posible verdad y se mantiene en el tiempo”; y como realidades, “aquellas afirmaciones dotadas de un rigor intelectual basado en información de calidad procedente de estudios desarrollados a través de métodos científicos contrastados, basados a su vez en el consenso de la comunidad científica y en el control de expertos sobre la técnica estudiada”.

Pryer, D. (2013), oficial del Ejército norteamericano, en su artículo denominado *Cómo desarrollar líderes que practiquen el mando tipo misión y ganen la paz*, publicado en la revista *Military Review Hispanoamérica*, hace referencia al nacimiento de la filosofía del mando tipo misión en el seno del Ejército alemán, gracias a la visión de un oficial superior con visión de futuro y teniendo en claro que la guerra es un ambiente de incertidumbre por naturaleza y que este hecho

afecta directamente el ejercicio del comando. Un punto interesante de este artículo es lo tratado sobre el entrenamiento de los jóvenes oficiales alemanes antes de la II Guerra Mundial, en donde se les planteaba situaciones en las cuales debían desobedecer órdenes para poder cumplir con la intención del comandante, es decir, se les entrenaba en tomar decisiones coherentes a la consecución del éxito, sin desviarse por supuesto de la intención del comandante; llegaban incluso a valorar a los líderes, mejorar la iniciativa agresiva que la obediencia estricta en los subalternos. Este tipo de mando impulsó a los alemanes a una victoria rápida inicial sobre los ejércitos aliados.

El mando tipo misión nace en el ejército alemán como una necesidad de complemento a la guerra relámpago, la cual visaba la consecución de objetivos en territorios profundos, a gran velocidad, e interactuando de manera sincronizada la aviación con los medios blindados y mecanizados. Desde entonces, producto de las múltiples ventajas que acarrea su adopción, ha sido implementado por muchos ejércitos, buscando desarrollar líderes cada vez más capaces de actuar de manera autónoma y acertada.

Ghikas, D. (2013), oficial del Ejército norteamericano, en su artículo denominado *El hacer propio el mando tipo misión*, publicado en la revista *Military Review Hispanoamérica*, hace una afirmación en cuanto hoy en día, al practicar la filosofía de ese tipo de mando en todos los niveles del Ejército de los Estados Unidos, se mitigan los riesgos en su implementación y se sintetizan los conocimientos necesarios para enfrentar los desafíos del mañana, considerando a la práctica de esta filosofía como la respuesta del Ejército ante la incertidumbre, ambigüedad y niebla de la guerra y/o conflicto; asimismo, hace referencia a la guía que hace el presidente de los jefes de Estado Mayor Conjunto, Gral. Dempsey, en un documento oficial el 3 de abril de 2013:

“El mando tipo misión debe ser institucionalizado y puesto en práctica en todos los aspectos de la fuerza conjunta, en nuestra doctrina, nuestra educación, nuestro entrenamiento y en nuestros procesos de mano de obra y personal”. Afirma con esta expresión que esta filosofía debe cultivarse en todo aspecto, situación y en cada estructura, corriendo el riesgo de ser relegada si es parcialmente usada, pudiendo llegar a sufrir una muerte rápida como si se tratara de una frase pasada de moda.

Este artículo demuestra la claridad que tiene el Ejército de los EE.UU., en lo que respecta a lo beneficioso de la adopción del mando tipo misión, buscando institucionalizarlo y aplicarlo en todos los aspectos posibles, teniendo presente que constituirá una herramienta formidable para el desarrollo exitoso de operaciones en ambientes de duda e inseguridad.

Ancker, C. (2013), oficial del Ejército norteamericano, en su artículo denominado *La evolución del mando tipo misión en la doctrina del Ejército de EE.UU. desde 1905 hasta el presente*, publicado en la revista *Military Review Hispanoamérica*, aborda la evolución que ha tenido la filosofía del mando tipo misión dentro de la doctrina del Ejército de los Estados Unidos de Norteamérica, teniendo como punto culminante la re designación de lo que había sido “la función de guerra de mando y control” por “la función de guerra de mando tipo misión”, considerándola ya no solo una metodología para ejercer el mando sino una función de la guerra que evita centrar el mando a la tecnología, y que reconoce la centralidad del comandante y el carácter esencialmente humano de la función. En resumen, el autor afirma que en los últimos 100 años o más, los conceptos básicos del mando tipo misión han cambiado de manera constante, frecuentemente, reflejando las experiencias de combate, sin embargo, el concepto fundamental ha sido el emitir órdenes con los resultados deseados y dejar el “cómo hacerlo” a los subalternos, tomando en cuenta el ambiente ambiguo y rápidamente cambiante de la guerra. La función de conducción de la guerra de “comando y control” que actualmente difunde nuestro Manual de Planeamiento de Operaciones Terrestres, se refiere al conjunto de tareas y sistemas relacionados que apoyan a los comandantes en el ejercicio de su autoridad y dirección, es decir, está referido al equipamiento y sistemas que permiten el ejercicio del mando, mas no abarca al ejercicio en sí.

El Ejército de los EE.UU. ha redefinido esta función como “Mando tipo misión” abarcando tanto la doctrina de mando como los medios y sistemas que lo permiten. De esta forma se asegura no solo la transmisión de una orden, sino que esta sea la más adecuada y acertada.

3.1. Antecedentes Nacionales

EL PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL “BOLOGNESI considera como uno de sus objetivos institucionales el Objetivo N° 3 denominado: *“PERSONAL EDUCADO Y ENTRENADO CON DOCTRINA ACTUALIZADA EN COMPETENCIAS REQUERIDAS POR LA FUERZA”*, el mismo que contempla la ejecución en el corto plazo de objetivos y metas de doctrina a cumplirse a través de la ejecución de los cinco (05) procesos de doctrina (Producción, Obtención de Lecciones Aprendidas, Investigación, Evaluación y Gestión del conocimiento y de la doctrina) contemplados en el RE 35-1 “Sistemas de Doctrina del Ejército”.

EJÉRCITO DEL PERÚ (2015), ME 1-134 PLANEAMIENTO DE OPERACIONES TERRESTRES. Este manual de referencia doctrinal de nuestro Ejército, con respecto al mando tipo misión, indica que la situación y el concepto de las operaciones descritas en la orden de operaciones pueden cambiar sustancialmente durante la ejecución, y es en esta etapa de situaciones muy cambiantes donde los comandantes subordinados necesitan una máxima libertad de acción para aprovechar las oportunidades o enfrentar amenazas. Es posible que la toma de decisiones centralizada y los procesos que consumen tiempo no se adapten a esta naturaleza siempre cambiante de las operaciones; de manera que el mando tipo misión es el método preferido de comando y control.

El mando tipo misión exitoso requiere que los líderes subordinados en todos los escalones ejerzan iniciativas disciplinadas, actúen agresiva e independientemente para lograr la misión dentro de la intención del comandante. Asimismo, este tipo de mando requiere planes con un nivel apropiado y equilibrado de detalle; ni tan detallado que sofoque la iniciativa, ni tan general que no proporcione la suficiente dirección.

El referido manual especifica de manera clara por qué se debe adoptar el mando tipo misión sobre cualquier otro tipo de comando, evidenciando que debe reducirse al mínimo el control detallado y permitirse que el comando subordinado al contacto con el enemigo interprete la situación, aproveche las oportunidades y obtenga ventajas; reportando sus acciones inmediatamente al comando superior, a fin de que este se adapte a las nuevas condiciones.

El problema radica ahora en cómo lograr que el subordinado actúe de esta manera en tiempo de guerra, pues durante su desempeño en tiempo de paz, se ejerce sobre él un mando centralizado o detallado, reprimiendo su iniciativa y negándole el poder tomar decisiones a su nivel. En base a lo expresado, ha sido un objetivo fundamental de esta investigación el establecer los mecanismos que permitirán lograr esta preparación en el personal de oficiales.

EL COMANDO DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA DEL EJÉRCITO, como órgano principal de doctrina a través de la Jefatura de Doctrina del Ejército, conduce y ejecuta los procesos de doctrina: (Producción, Obtención de Lecciones Aprendidas, Investigación, Evaluación y Gestión del conocimiento y de la doctrina), en forma integral, conjunta y coordinada con los órganos de producción participante designados, en razón a su competencia y responsabilidad de gestión de la doctrina del Ejército. Los órganos permanentes y temporales, para la gestión de la doctrina se describen de la manera siguiente:

LOS ÓRGANOS PERMANENTES IGE, DIEDOCE, COEDE, DDEMGE, CCAA, DDEE, ESCUELAS, participan en la ejecución de los procesos de doctrina formando parte de la estructura organizacional del Sistema de Doctrina del Ejército, cumpliendo con sus responsabilidades de acuerdo a lo indicado en el Capítulo 3, Sección III. del RE 35-1 “Sistema de Doctrina del Ejército”.

LOS ÓRGANOS TEMPORALES que se constituyan (comités y equipos) para la ejecución, evaluación y validación de los procesos de doctrina, funcionan de acuerdo a lo establecido en el Capítulo 3. Secciones IV y V del RE 35-1 “Sistema de Doctrina del Ejército”.

EL RE 35-1 – “SIDOCE” (CAPÍTULO 4) Y EL RE 35-2 – “TÉCNICA PARA LA FORMULACIÓN Y NUMERACIÓN DE LAS PUBLICACIONES MILITARES”

describen las normas y sustentan la ejecución de los procesos de doctrina en el Ejército.

EL COMANDO DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA DEL EJÉRCITO (JEFATURA DE DOCTRINA DEL EJÉRCITO)

es el órgano del Sistema de Doctrina del Ejército, responsable de conducir la ejecución de los procesos de doctrina, así como, de gestionar la aprobación de la producción de doctrina (de cualquier publicación militar que se produzca en el Ejército) gestionando la aprobación correspondiente. El proceso de producción de doctrina (creación, actualización y experimentación), se ejecutará de acuerdo a los procedimientos y actividades establecidas en el RE 35 – 1. “Sistema de Doctrina del Ejército” (Cap. 4. Secc. III). La Jefatura de Doctrina del Ejército (JDOCE), formula el Plan Operativo Anual de Doctrina del Ejército (POADE), en base al cual se establece y recomienda la producción de la Doctrina Militar a ejecutarse en cada año, que se describe la relación de los manuales, reglamentos y otras publicaciones militares por actualizar o crear. Todas las unidades y dependencias del Ejército designan al responsable de la gestión de la doctrina de su campo específico de responsabilidad (la fuerza operativa debe ser el encargado de la Instrucción y entrenamiento y en las dependencias administrativas el encargado del campo de planeamiento).

3.2. DIAGNOSTICO

La problemática en relación a la mejora del proceso de producción de doctrina en la jefatura de doctrina del ejército, son las siguientes:

- a. Algunas unidades militares, carecen de Oficiales para la sección de asuntos civiles; en caso existir, este Oficial no tiene ninguna calificación o especialización en Gestión Pública, Políticas Públicas, Gestión de Riesgo de Desastres o Articulación Multisectorial. A esto se le adiciona la falta de conocimiento del lugar donde es designado el Oficial (autoridades, población, problemática, tradiciones, costumbres, etc).
- b. El planeamiento para la ejecución de las Acciones Cívicas y Campañas Cívicas Multisectoriales, es deficiente.

- c. Las Unidades Militares no disponen de presupuesto para ejecutar Acciones Cívicas Multisectoriales.
- d. Las secciones y departamentos de Asuntos Civiles (Apoyo al Estado), no están implementadas con equipos tecnológico, multimedia y mobiliario adecuado para el desarrollo de sus tareas.

3.3. PROPUESTA DE INNOVACIÓN

3.3.1. TABLERO DE MANDO INTEGRAL

El Tablero de Mando Integral, es una herramienta que permite enlazar estrategias y objetivos clave con desempeño y resultados a través de cuatro (04) áreas críticas en cualquier empresa: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio y aprendizaje y crecimiento. El propósito de su aplicación para optimizar la gestión de doctrina de la JDOCE, será la base de lo que se analizará como pirámide del tablero de mando, para el nivel de responsabilidad superior, otros inmediatamente inferiores que se encuentran estrechamente vinculados a éste y, en los niveles de responsabilidad de menor incidencia. El tablero de mando integrar (TMI) tiende especialmente hacia cinco (05) ideas básicas:

- El apoyo constante en el proceso de toma de decisiones.
- Claridad y eficiencia en su concepción y utilización.
- Posibilidad de adaptación sucesiva al entorno.
- Máxima viabilidad posible a la hora de tener en cuenta las variables de carácter cualitativo.
- Ser un elemento de estímulo constante a todos los niveles.

Así la organización se ve obligada a adaptarse a las diversas situaciones que se le presentan, y es por lo que debe ir adaptando las herramientas con las que puede contar en su gestión, o, por el contrario, proveerse de nuevas que se ajusten lo mejor posible a las necesidades y prioridades de cada momento.

El objetivo de la evaluación de la gestión es indudablemente lograr el cumplimiento de la misión de un período que generalmente es un año, donde cualquier desviación de la misma se verá reflejada en el tablero de mando, y con ello corregir en forma constante el planeamiento realizado.

De acuerdo al análisis efectuado, se hace necesario que la jefatura de Doctrina, formule un modelo de gestión enfocada en la estrategia, como una respuesta a las limitaciones que adolece la actual gestión, para lo cual, de acuerdo al marco teórico, se propone la implementación del tablero de mando integral, el cual permitirá definir los vectores estratégicos, los indicadores, metas e iniciativas estratégicas de la Jefatura de Doctrina en una lógica causa – efecto en cuatro (04) planos o perspectivas:

- La perspectiva de los usuarios.
- La perspectiva de los procesos internos.
- La perspectiva del aprendizaje y desarrollo.
- La perspectiva institucional

La secuencia para la implementación de este nuevo modelo de gestión se describe a continuación:

- a. Diseño del Mapa Estratégico, que permitirá apreciar en un solo gráfico la síntesis de la estrategia que se implantará en el sistema de gestión de doctrina de la JDOCE.
- b. Descripción de las cuatro (04) perspectivas enunciadas, que incluya los vectores estratégicos, sus indicadores, metas e iniciativas estratégicas.
- c. Este modelo permitirá determinar sólo aquellos sectores estratégicos importantes para el cumplimiento de la función general de la Jefatura de Doctrina, así mismo transformar activos intangibles en tangibles (servicio, fomento de una eficacia, entre otros) a satisfacción a plenitud por los servicios brindados a sus usuarios.

3.3.2 CUADRO DE DISTRIBUCION DE PERSONAL

PERSONAL	OFICIAL	TOTAL
JEFE	01	01
EJECUTIVO (oficina de control)	01	01
Oficial de abastecimiento, compras en el extranjero	01	01
Oficial de mantenimiento	01	01
Oficial de transporte internacional	01	01
TOTAL	05	05

3.3.3 MATERIAL Y EQUIPO

- Oficina administrativa equipada con material y un equipo multimedia.
- Un almacén con anaqueles.
- Un vehículo administrativo.
- Un camión de carga.
- Una monta carga.

3.3.4 OBJETIVOS A ALCANZAR

OBJETIVO 1

Transformar y ajustar lo necesario dentro de la fuerza, para adecuarse a la realidad nacional, buscando una permanente modernización y actualización, enmarcados en un funcionamiento eficaz y armonioso, procurando a su vez la optimización en el uso de los recursos humanos y materiales y manteniendo asimismo fortalecido el frente interno, la igualdad de oportunidades y el reconocimiento y valoración de los méritos profesionales.

OBJETIVO 2

Extremar las medidas a nivel de la Fuerza que optimicen la profesionalización de nuestro Personal Superior y Cuadro de Clases, particularmente a través del uso de medios informáticos, simuladores y equipamiento adecuado que posibilite un eventual empleo de equipamiento tecnológico de última generación.

OBJETIVO 3

Alcanzar una proyección de la imagen del Ejército, que eleve su prestigio ante la población y obtenga una positiva conjunción con ella, para el mejor cumplimiento de las misiones asignadas.

CONCLUSIONES

1. La Jefatura de Doctrina del Ejército al ser responsable de desarrollar todas las gestiones de los procesos del Sistema de Doctrina del Ejército, en el corto plazo, debe disponer de una infraestructura, plataforma y sistematización adecuada que le permita interactuar, coordinar y sincronizar estos procesos doctrinarios (producción, obtención de lecciones aprendidas, investigación, evaluación y gestión de conocimiento) con los órganos de producción, participantes designados, con el propósito de proporcionar doctrina eficiente y actualizada a la Institución; sin embargo las limitaciones y carencias en su infraestructura construida, mobiliario, equipamiento, asignación presupuestal y presupuesto inciden negativamente en el cumplimiento de su función general.
2. Pese a que el Sistema de Doctrina del Ejército, ha establecido órganos permanentes (IGE, DIEDOCCE, COEDE, DEEMGE, CCAA, DDEE, ESCUELAS, etc.) y órganos temporales (comités y equipos) los cuales participan en la ejecución de los procesos de doctrina conformando parte de la estructura organizacional de este sistema, se puede apreciar que hay carencia de compromiso y de interés por parte de estos órganos por participar en la producción de la doctrina disponible, lo que evidencia la ausencia de tareas operativas precisas y priorizadas que fortalezcan este requerimiento institucional.
3. En cuanto al proceso de producción de doctrina, pese a encontrarse adecuadamente programado y escalonado para un periodo anual (corto plazo), no se encuentra articulado convenientemente para un periodo de mediano y largo plazo; razón por la cual no se dispone de una adecuada planificación del resultado de la producción de doctrina (publicaciones oficiales), con respecto a indicadores de medición programados en un horizonte de tiempo, que deba estar vinculado al Plan Estratégico Institucional y por ende a los Planes Operativos Institucionales.

RECOMENDACIONES

1. Que el CGE tenga a bien implementar la propuesta de innovación que se presenta en este trabajo para mejorar el sistema de doctrina.
2. Implementar los elementos del sistema de doctrina en el ejército.
3. Los manuales de doctrina operativa que se formulen, deben guardar concordancia con los manuales que haya producido el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.
4. Durante la formulación de los textos programados se debe respetar la normatividad legal vigente, particularmente en la doctrina operativa se deben considerar los aspectos normativos relacionados con el DIH y los HHHH.
5. Para la producción de los textos (reglamentos y manuales) se tendrá más en cuenta los lazos de cada una de las etapas del proceso de producción indicados en la sección III Cap. 4 del RE 35 -1 "Sistema de Doctrina del Ejército".
6. Las escuelas de Armas y Servicios del Comando de Educación y Doctrina del Ejército, a través de su Departamento de Doctrina, participan en la ejecución del proceso de producción de doctrina de su responsabilidad, designando al personal calificado para que forme parte de los equipos de producción correspondientes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Academia de Guerra del Ejército de Chile (2003). Tesis doctoral.

El análisis del capital intelectual en el Sector Defensa, una propuesta de modelo para el caso del Ejército de Chile como agente de conocimiento. Chile.

Bueno, E., Rodríguez, P. y Salmador, M.P. (1999).

Gestión del conocimiento y capital intelectual. Zaragoza, España.

Chiavenato, I. (2007).

Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. (8ª edic.). pp 500. P 50. México.

Del Moral, A., Pazos, J., Rodríguez, E., Rodríguez-Patrón, A. y Suárez, S. (2008).

Gestión del conocimiento. Paraninfo, Madrid, España.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010).

Metodología de investigación (5ª edic.). México.

López, J. y Conde, A. (2014).

Gestión del conocimiento en organizaciones empresariales. España.

Malhotra, I. (2002).

Why Knowledge Management Systems Fail? (¿Por qué el sistema de administración del conocimiento falla?).

Maslow, A. (1991).

Motivación y Personalidad. España. Díaz Santos.

Reglamento del Sistema de Doctrina del Ejército, RE 35-1. (edic. 2013). Lima, Perú.

ME 320-5 Términos Militares – Diccionario Militar (2015).

Contra subversión y Contraterrorismo [Manual FA clasificación reservado]. Jefatura de Doctrina del Ejército.

ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI



“Alma Mater del Ejército del Perú”

ANEXO 01: INFORME PROFESIONAL PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN CIENCIAS MILITARES

1. DATOS PERSONALES:

1.01	Apellidos y Nombres	GOMEZ LEON IVAN ALEXIS
1.02	Grado y Arma / Servicio	TENIENTE ARTILLERIA
1.03	Situación Militar	ACTIVIDAD
1.04	CIP	124232600
1.05	DNI	72201034
1.06	Celular y/o RPM	932510268
1.07	Correo Electrónico	Libido_147@hotmail.com

2. ESTUDIOS EN LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS:

2.01	Fecha_ ingreso de la EMCH	01 de abril del 2009
2.02	Fecha_ egreso EMCH	31 de diciembre del 2012
2.04	Fecha de alta como Oficial	01 de enero del 2013
2.05	Años_ experiencia de Oficial	07 años
2.06	Idiomas	

3. SERVICIOS PRESTADOS EN EL EJÉRCITO

Nº	Año	Lugar	Unidad / Dependencia	Puesto Desempeñado
3.01	2015	ILO	GCAAe N°2	CMDTE SECC
3.02	2015	KITENI	CEC N° 33	JEFE PATRULLA
3.03	2016	ILO	GCAAe N°2	CMDTE BATERIA
3.04	2017	ILO	GCAAe N°2	CMDTE BATERIA
3.05	2018	TACNA	GAC N° 20	CMDTE BATERIA

4. ESTUDIOS EN EL EJÉRCITO DEL PERÚ

Nº	Año	Dependencia y Período	Denominación	Certificación
4.01	2012	EPE (01)MES	PARACAIDISMO	PARACAIDISMO
4.02	2013	ESCOM FAP	PARACAIDISMO	PARACAIDISMO
4.03				

5. ESTUDIOS DE NIVEL UNIVERSITARIO

Nº	Año	Universidad y Período	Bachiller – Licenciado
5.01			

6. ESTUDIOS DE POSTGRADO UNIVERSITARIO

Nº	Año	Universidad y Período	Grado Académico (Maestro – Doctor)
6.01			

7. ESTUDIOS DE ESPECIALIZACIÓN

Nº	Año	Dependencia y Período	Diploma o Certificado
7.01			

8. ESTUDIOS EN EL EXTRANJERO

N°	Año	País	Institución Educativa	Grado / Título / Diploma / Certificado
8.01				

FIRMA _____

POSTFIRMA