

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



**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR EL TÍTULO  
PROFESIONAL DE LICENCIADO EN CIENCIAS MILITARES**

**“OPTIMIZACIÓN EN LA APLICACIÓN DEL MANDO TIPO MISIÓN  
EN LOS OFICIALES DEL EJÉRCITO”**

**PRESENTADO POR EL BACHILLER:**

**JOSÉ CARLOS PEÑA ROJAS**

**LIMA – PERÚ**

**2019**

## ÍNDICE

### Página

<b>RESUMEN</b>	<b>iii</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>v</b>
<b>CAPITULO I: INFORMACION GENERAL</b>	<b>05</b>
1.1 Dependencia o Unidad	05
1.2 Tipo de actividad	07
1.3 Lugar y Fecha	07
<b>CAPITULO II: MARCO TEORICO</b>	<b>08</b>
2.1 Campos de aplicación	08
2.2 Tipo de aplicación	10
2.3 Definición de términos	10
<b>CAPITULO III: DEARROLLO DEL TEMA</b>	<b>17</b>
3.1 Antecedentes	17
3.2 Descripción	24
3.3 Diagnóstico	26
3.4 Propuesta de innovación	27
<b>CONCLUSIONES</b>	
<b>RECOMENDACIONES</b>	
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b>	
<b>ANEXOS</b>	
A. Informe profesional	
B. Foja de Servicios	

## RESUMEN

En el presente año 2019, estando desempeñándome como Jefe del Departamento de Presupuesto del Comando de Personal del Ejército que es el órgano responsable de realizar los procesos y actividades del Sistema de Personal del Ejército (Administración de Personal, Derecho de Personal y Bienestar), y donde se exponen los problemas de personal del Ejército, he podido experimentar como se ejerce el Mando Tipo Misión y comprender que no solo se aplica en operaciones, por el contrario su aplicación es en todos los campos de la actividad militar incluso el administrativo, ya que privilegia la toma de decisiones de los mandos intermedios; también pude observar como en muchos casos su limitada aplicación ocasiona problemas de liderazgo en el personal; lo que me ha llevado a desarrollar este trabajo para presentar propuestas para optimizar este tipo de Liderazgo en los Oficiales del Ejército.

El problema planteado en la presente investigación está en determinar cuáles son las condiciones necesarias para el ejercicio del “Mando Tipo Misión en los Oficiales del Ejército del Perú”, así como los factores que generan su limitada aplicación, ya que aparentemente es uno de los problemas de personal que enfrenta nuestro Ejército y redundando en el resultado de las operaciones que actualmente se desarrollan en el VRAEM, además del elevado número de denuncias que está inmerso el personal, quizá por falta de capacitación o por falta de ejercer un verdadero liderazgo, por lo que es imperativo optimizar la aplicación del Mando Tipo Misión en nuestro Ejército; que a pesar de tener el conocimiento doctrinario y estar prescrito en el objetivo N° 1 del Plan Estratégico Institucional del Ejército: “Mejorar la Capacidad Operativa del Componente Terrestre”, la realidad es que no se aplica de forma óptima, limitando la iniciativa y proactividad de los comandos subalternos.

En el presente trabajo se realizó un análisis detallado de la situación determinándose que los factores que afectan el ejercicio del Mando Tipo Misión, lo que llevo a identificar las condiciones necesarias para la óptima aplicación por parte de lo Oficiales del Ejército.

*Palabras claves: Liderazgo Militar, mando tipo misión, operaciones militare*

## INTRODUCCIÓN

El mando tipo misión es un concepto de mando que privilegia la iniciativa, proactividad y libertad de acción de los subordinados, habilitándolos para tomar decisiones de acuerdo con la intención del comandante, teniendo en cuenta que son estos oficiales los que se encontrarán al mando de las operaciones militares y tendrán una visión real de la situación. Al no ser aplicado de una manera óptima por nuestros Oficiales genera una serie de problemas tanto de orden administrativo, operacional y técnico; estos problemas fueron advertidos durante mi servicio en el Comando de Personal del Ejército, por lo que es importante realizar este trabajo con el fin que sirva como una guía doctrinaria para su correcta aplicación.

En el capítulo I, se muestra una descripción general de la misión del Comando de Personal del Ejército, explicando las actividades que se realiza en esta dependencia que permitió advertir el problema antes descrito.

En el desarrollo del capítulo II, se describió el campo de aplicación además se logró recopilar información, en la que se evidencia que en varios ejércitos se viene aplicando este concepto de mando de manera satisfactoria y con resultados sumamente positivos, como es el caso del Ejército de los Estados Unidos de Norteamérica y el Ejército Nacional de Colombia; donde se ha resuelto de manera decidida aplicar este tipo de mando, a fin de conseguir la iniciativa disciplinada y lograr comandantes de mentalidad ágil y adaptable en la conducción de operaciones de espectro total.

En el capítulo III, se señala la descripción de la situación observada y se planteó los resultados obtenidos que forman parte de la solución al problema planteado.

Finalmente se presenta una propuesta de innovación y unas conclusiones en las cuales se expresa el resultado del presente trabajo de suficiencia profesional.

# CAPITULO I

## INFORMACION GENERAL

### 1.1 Dependencia o Unidad.

El presente trabajo se desarrolla en el Comando de Personal del Ejército (COPERE) que es el órgano responsable de realizar los procesos y actividades del Sistema de Personal del Ejército (Administración de Personal, Derecho de Personal y Bienestar), para lo cual cuenta con un Estado Mayor, Órganos de línea y órganos de asesoramiento.

Una de las funciones principales es la administración de personal que se realiza a través de la Jefatura de Administración de personal del Ejército (JAPE), y tiene la delicada misión de registrar, evaluar el desempeño profesional del personal militar de la institución, así como la designación de los cargos basándose en el perfil profesional de cada persona.

En la organización del COPERE, se incluye al Departamento de Presupuesto que es el área responsable de la Gestión Presupuestaria y como miembro de asesoramiento participa en todas las reuniones de coordinación que se realiza en el COPERE donde se exponen los problemas de personal del Ejército, siendo uno de ellos el limitado ejercicio del Liderazgo en los Oficiales Subalternos. En ese sentido el Jefe de Departamento de Presupuesto forma parte del equipo de trabajo de análisis y planteamiento de soluciones de los problemas de personal.

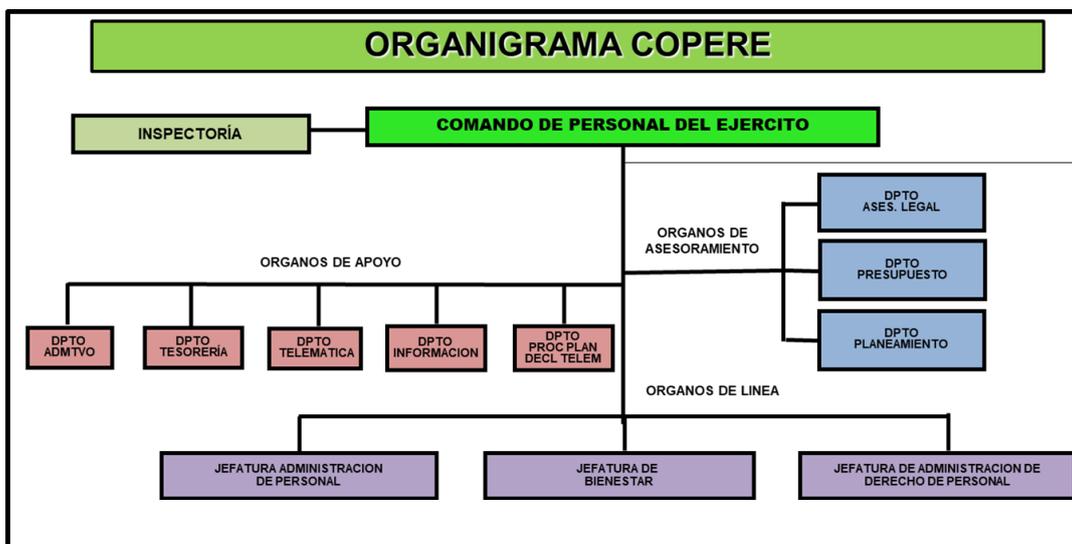


Figura 1: Organigrama del Comando de Personal del Ejército

### **Función General del COPERE**

El Comando de Personal del Ejército es el órgano responsable de realizar los procesos y actividades del sistema de personal del Ejército

### **Función General del Departamento de Presupuesto - COPERE**

Asesorar al Comandante General del COPERE en la gestión presupuestaria, en las fases de programación, formulación, aprobación, ejecución y evaluación del presupuesto asignado al campo de personal del Ejército

### **Funciones Específicas del Jefe del Departamento de Presupuesto**

- a. Supervisar y dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos, en el campo de personal, de responsabilidad del COPERE y participar en el planeamiento Institucional.
- b. Planear, dirigir, coordinar y controlar el proceso presupuestario del Ejército.
- c. Consolidar e Integrar las necesidades y requerimiento presupuestal (asignación de viajes – Bienes y Servicios) del COPERE.
- d. Controlar la ejecución presupuestal de bienes y servicios de las fuentes de financiamiento consignadas para el Comando de Personal del Ejército.
- e. Formular los documentos normativos internos relacionados con los aspectos de personal y de presupuesto, así como supervisar su cumplimiento.
- f. Asesorar al Comando de Personal en temas relacionados al Presupuesto RO y RDR asignado en el PIA del COPERE.
- g. Proporcionar información relacionada al presupuesto de personal del Ejército, en base a las normas emitidas por el Escalón Superior.
- h. Absolver las consultas de carácter técnico relacionados a su área de trabajo.
- i. Gestionar la ejecución de los fondos presupuestales asignados en el PIA al Comando de Personal del Ejército.
- J. Otras responsabilidades que le asigne la Comandancia General del COPERE.

### **Línea De Autoridad del Jefe del Departamento de Presupuesto**

El Jefe Departamento de Presupuesto depende jerárquicamente del Comandante General del COPER. Tiene bajo su mando al Oficial Coordinador, y las Secciones Remuneraciones, Devengados, Remuneraciones y Validación de Planillas. El cargo estará representado por un Oficial Superior del Grado de Coronel de cualquier arma y/o servicio.

### **1.2 Tipo de actividad**

La actividad que realiza el suscrito es de Jefe del Departamento de Presupuesto del COPER, y como tal es responsable de la gestión presupuestaria y asesora al Comandante General del COPER, en los campos de la actividad de personal.

### **1.3 Lugar y Fecha**

El presente trabajo de suficiencia académica se desarrolla tomando las experiencias adquiridas durante el presente AF 2019, en la sede del Comando de Personal del Ejército en el Cuartel General del Ejército (CGE), ciudad de Lima

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Campos de aplicación

El campo de aplicación del presente trabajo que está referido al ejercicio del “Mando Tipo Misión” en los Oficiales Subalternos del Ejército se define de la siguiente manera:

- Área de Investigación: Sistema de Personal del Ejército.
- Líneas de Investigación: Don de mando
- Título: Ejercicio del Liderazgo y el Mando Tipo Misión en los Oficiales Subalternos del Ejército.

En un escenario mundial donde todas las Fuerzas Armadas (FFAA) tienen una jerarquización similar y están regidas por el concepto de disciplina y cumplimiento de sus deberes para con sus respectivas naciones, se puede definir al **Liderazgo Militar** como la capacidad que debe poseer el personal que forma parte de una FFAA, para orientar y conducir al subordinado y aportar al crecimiento de su institución, haciendo que los objetivos sean logrados de forma voluntaria y reflexiva tanto en tiempo de paz, como en conflicto.

El concepto de **Mando Tipo Misión (MTM)** le dice al subordinado qué es lo que se quiere lograr o adónde se quiere llegar; la aplicación de los principios del MTM fortalece la relación e interacción entre el comandante y sus comandantes subordinados, de tal forma que mejora el intercambio de información, el entendimiento, la colaboración, la comunicación y la innovación, con el fin de lograr el desarrollo de líderes ágiles y empoderados que puedan explotar su propia iniciativa en ausencia de órdenes y, de este modo, logren una ventaja relativa constante para el aprovechamiento de oportunidades y el cumplimiento de la intención del comandante (Manual del Ejército de Colombia MTM).

El líder militar debe ser un ejemplo para sus subordinados como así lo refrendo el Gral MacArthur cuando practicaba su ideología de “**Liderazgo**”

**desde el Frente**". Es decir, el Líder, debe estar donde la acción se encuentra, "estar en la trinchera", tener siempre la información de primera mano, de sus subordinados, que son en definitiva los que hacen que las cosas pasen. Los líderes deben infundir energía sus seguidores, demostrando que todo es posible. En la guerra los a que llegan en segundo lugar no les dan medalla de plata.



*Figura 2. Gral MacArthur "Liderazgo desde el Frente"*

Es importante mencionar que el Mando Tipo Misión, como una forma de ejercer el Liderazgo fue utilizado por muchos líderes al largo de la historia como así lo hizo el General George S. Patton, que ejemplificó el MTM más que cualquier otro comandante estadounidense en la II Guerra Mundial, siendo su expresión: ***"Jamás diga a los subalternos cómo hacer algo, Dícales qué hacer y le sorprenderán con su ingenio"***.



*Figura 3. Gral George S. Patton*

## **2.2 Tipo de aplicación (Operativo, administrativo y/ o técnico)**

El campo de aplicación del tema tratado en el presente trabajo es transversal a todos los campos de aplicación ya que se aplica tanto en la parte Operativa, Administrativa y/o Técnico, porque está relacionado directamente con la Persona del Líder que se desempeña en todas las áreas.

En el Ejército del Perú podemos apreciar que un Oficial por necesidad del servicio se puede desempeñar en la OMA o en la Fuerza Operativa, para lo cual requiere hacer uso del Liderazgo Militar y del Mando Tipo Misión para el cumplimiento de la misión que se le asigne.

## **2.3 Definición de términos:**

### **Arte del mando:**

El mando incluye la autoridad y responsabilidad para usar los recursos disponibles de forma eficaz y para organizar, dirigir, coordinar, controlar y planificar el empleo de las fuerzas militares para lograr las misiones asignadas. El arte del mando es el ejercicio de autoridad llevado a cabo con creatividad y habilidad mediante el liderazgo y la toma de decisiones oportuna.

### **Autoridad:**

Poder que gobierna o ejerce el mando, de hecho, o de derecho. También se define como potestad, facultad, legitimidad, prestigio y crédito que se reconoce a una persona o institución por su legitimidad o por su calidad y competencia en alguna materia. Persona que ejerce o posee cualquier clase de autoridad (DRAE, Edición del Tricentenario).

### **Competencia:**

Pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado (DRAE, Edición del Tricentenario). Es decir, la capacidad de cumplir adecuadamente las funciones profesionales, lo que está estrechamente relacionado.

**Comandante:**

Militar que ejerce el mando en ocasiones determinadas. (DRAE, Edición del Tricentenario).

**Comando:**

Es la autoridad que ejercita debidamente un comandante de una fuerza sobre los subordinados en virtud de su rango o asignación, a fin de lograr las misiones asignadas. También incluye la responsabilidad de hacerse cargo de la salud, bienestar, moral y disciplina del personal asignado. (FM 6-0 Mando y control de las fuerzas del Ejército-US Army, 2003).

**Control:**

Dentro del comando y control, es regular los sistemas de fuerza y del campo de batalla, con el fin de lograr la misión de acuerdo con la intención del comandante. (FM 6-0 Mando y control de las fuerzas del EjércitoUS Army, 2003).

**Comando y control:**

Es el ejercicio de autoridad y dirección por parte de un comandante debidamente establecido sobre las fuerzas asignadas y en refuerzo, con el fin de lograr una misión. Los comandantes realizan funciones de comando y control por medio de un sistema del mismo tipo. (FM 6-0 Mando y control de las fuerzas del Ejército-US Army, 2003).

**Conducta:**

Manera con que los hombres se comportan en su vida y acciones (DRAE, Edición del Tricentenario).

**Dedicación:**

Capacidad de realizar las actividades profesionales con perseverancia, estrechamente vinculada con las creencias y valores del líder (DRAE, Edición del Tricentenario).

**Desempeño:**

Ejercer las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio (DRAE, Edición del Tricentenario).

**Disciplina:**

Es la voluntad para aceptar con convicción y sin reservas, la necesidad de una ley común que gobierne y coordine el esfuerzo de un grupo (ME 31-11 Liderazgo – MINDEF – Ejército del Perú, 1999).

**Estado Mayor:**

Es el grupo de oficiales que cumplen tareas de administración, logística y planeamiento bajo la dirección de un oficial de rango superior (Comandante). Están encargados de asesorar técnicamente al Comandante, distribuir las órdenes impartidas por él y supervisar su cumplimiento.

**Experiencia:**

Práctica prolongada que proporciona conocimiento o habilidad para hacer algo” (DRAE, Edición del Tricentenario).

**Iniciativa subordinada:**

Hacerse cargo de la obligación de tomar decisiones e iniciar actos independientes cuando el concepto de las operaciones deje de corresponder o cuando aparezca una oportunidad inesperada que conduzca al logro de la intención del comandante. (FM 6-0 Mando y control de las fuerzas del Ejército-US Army, 2003).

**Intención del comandante:**

Una declaración clara y concisa que indica lo que debe hacer la fuerza y las condiciones que debe cumplir para tener éxito en relación al enemigo, al terreno y al estado final deseado. (FM 6-0 Mando y control de las fuerzas del Ejército-US Army, 2003).

**Influencia del Líder:**

Es la acción por la cual el Líder logra que el personal bajo su mando haga lo

que sea necesario para cumplir la Misión asignada. Tener influencia sobre su personal implica algo más que simplemente dar órdenes; los ejemplos personales son tan importantes como las palabras; los Líderes Militares dan el ejemplo en cada acción ejecutada y palabra hablada, comunicando la información requerida sobre el propósito que se busca, dirección y motivación

**Jefe:**

Superior o cabeza de una corporación, partido u oficio (DRAE, Edición del Tricentenario).

**Líder:**

Persona o entidad que va a la cabeza entre los de su clase (DRAE, Edición del Tricentenario).

**Liderazgo:**

Es el arte de influir en el comportamiento de los hombres en forma que se gane su obediencia, respeto y leal cooperación para alcanzar un objetivo común (ME 31-11 Liderazgo – MINDEF – Ejército del Perú, 1999).

**Liderazgo militar:**

Representa la capacidad que debe poseer el personal integrante de las FFAA, para orientar y conducir a sus hombres y aportar al crecimiento de su organización en las dimensiones material, estructural, funcional, ambiental, haciendo que los objetivos sean logrados de forma voluntaria y consciente tanto en tiempo de paz, como en guerra.

Ejército del Perú (2014) RE 1-54: Liderazgo militar, señala que: Un Líder del Ejército es un Soldado que, en virtud de su grado o jerarquía, el rol asumido por el puesto que desempeña, o una responsabilidad asignada, inspira y tiene influencia sobre sus Subordinados para que cumplan la Misión asignada a su Unidad. Los Líderes del Ejército son los que motivan al personal tanto dentro como fuera de la cadena de mando para que realicen acciones a pesar de las dificultades que puedan presentarse, enfoquen su pensamiento y configuren sus decisiones para lograr lo mejor en beneficio de la organización a la cual pertenece.

**Mando:**

Autoridad y poder que tiene el superior sobre sus súbditos (DRAE, Edición del Tricentenario).

**Mando Tipo Misión**

Es un ejercicio de liderazgo y autoridad que permite, a través de la confianza y el entendimiento mutuos entre comandantes superiores y subordinados, emitir órdenes de misión y, por ende, empoderar líderes talentosos, con gran destreza táctica, con pensamiento crítico y creativo; líderes eficaces al frente de equipos cohesionados, con iniciativa disciplinada, que aceptan riesgos prudentes y cumplen exitosamente la misión, siempre alineados a la intención del comandante, que les dice el qué hacer, mas no el cómo hacerlo (Rojas 2016).

Realización de operaciones militares por medio de su ejecución descentralizada basada en las órdenes de la misión y con el fin de lograrla de manera eficaz. Un mando tipo misión exitoso es el resultado del ejercicio de la iniciativa disciplinada por parte de los líderes subordinados, quienes actúan según la intención del Comandante para lograr las misiones. Requiere un ambiente de confianza y comprensión mutua. (FM 60 Mando y control de las fuerzas del Ejército-US Army, 2003).

**Oficial:**

Categoría militar (DRAE, Edición del Tricentenario). Cuando se ostenta el título de Oficial se recibe la correspondiente delegación de autoridad y asignación de responsabilidad con confianza en su patriotismo, valor, fidelidad y competencia profesional (ME 31-11 Liderazgo – MINDEF – Ejército del Perú, 1999).

**Órdenes tipo misión:**

Técnica para completar las órdenes de combate que permite a los subordinados la máxima libertad de planificación y acción para lograr las misiones y que dejan a criterio del subordinado la forma de cómo lograrlas. (ME 1-134 Manual de planeamiento terrestre-Ejército del Perú, 2015).

Ejército de EEUU de NA (2014). ADRP 6-0, refiere sobre las órdenes tipo misión que son directivas que enfatizan a los subordinados los resultados a obtener y la forma como los tienen que lograr. Proporcionan el máximo de libertad de acción a los subordinados para que determinen la mejor forma de lograr las misiones.

**Obedecer:**

Cumplir la voluntad de quien manda (DRAE, Edición del Tricentenario).

**Propósito:**

Es la actitud que ofrece el Líder a los Subordinados, la razón que los lleva a actuar y poder lograr el resultado deseado, los Líderes Militares deben ofrecer un propósito claro a sus seguidores y hacerlo en diversas formas, pudiendo usar métodos directos para hacer comprender su propósito a través de los planes u órdenes según el nivel. Los Líderes Militares de los niveles más altos del Ejército son los que proponen y comunican la Visión de la Institución en el largo plazo y cuya concretización no es inmediata, sino a través del cumplimiento secuencial de los objetivos institucionales.

**Planeamiento:**

Proceso reflexivo de seleccionar y desarrollar el mejor curso de acción para alcanzar un objetivo; es el primer paso que se tomará para dar cumplimiento a la misión, es la base de toda operación militar (ME 31-11 Liderazgo – MINDEF – Ejército del Perú, 1999).

**Subordinados:**

Dicho de una persona sujeta a otra o dependiente de ella (DRAE, Edición del Tricentenario). Es decir, son los Subordinados del Comandante, así denominados en el momento en que reciben la motivación y orientación segura para el desempeño funcional y el cumplimiento de las misiones recibidas.

**Toma de decisiones:**

Básicamente, las decisiones del comandante guían las acciones de la fuerza.

La toma de decisiones requiere saber si, dónde y qué decidir, así como entender las consecuencias de esa decisión.

**Visión del Líder:**

Es una forma mediante la cual los Líderes Militares pueden proporcionar su propósito. La visión se refiere a un propósito de la Organización que puede ser más amplio y de mayor plazo; para nuestra Institución su Visión es contar con un Ejército disuasivo, reconocido, respetado e integrado a la sociedad.

## CAPITULO III DEARROLLO DEL TEMA

### “OPTIMIZACIÓN EN LA APLICACIÓN DEL MANDO TIPO MISIÓN EN LOS OFICIALES DEL EJÉRCITO”

#### 3.1 Antecedentes

##### 3.1.1 Investigaciones internacionales:

Whitford (2017) en su artículo científico “*Camino hacia el mando tipo misión*” para la revista Military Review Edición Abril de ese año; llega a la siguiente conclusión que el mando tipo misión, a pesar de sus ventajas y potencial para obtener lo mejor de las unidades y soldados, no es un planteamiento libre de riesgos para que el Ejército lo pueda adoptar libremente. Nuestros enemigos seguirán intentando encontrar los puntos débiles y aprovecharse de los mismos. El Ejército debe aprender a cómo liderar e inspirar en un mundo donde nuestros aliados tradicionales están reduciendo sus fuerzas militares y donde nuevas naciones y grupos emergentes están aumentando su poder, influencia y deseo de consumir y gestar los recursos del mundo. Nuestros enemigos pueden no sentirse circunscritos a ninguna restricción legal o moral. Aunque podamos desestabilizar sus redes, pelearán aun sin ser guiados siquiera por una comandancia superior. Pueden pelear a pesar de tener órdenes de rendir sus armas. Ante estas realidades, nuestros líderes tienen que hacer necesariamente si y solo si, uso de la iniciativa para ganar y ganar mientras comprendamos todos los porqués, y podamos comunicarlos eficaz y oportunamente a nuestros subalternos; hoy lograrlo es más importante y esencial que nunca.

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 de liderazgo del 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 escrutinados 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 EEUU, 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. La relación con nuestra investigación radica, en el sentido de que el Mando Tipo Misión tiene como base fundamental la confianza que debe existir entre el líder y los comandos subordinados; sin embargo, no es nada fácil generar la confianza debido al factor humano; que es un aspecto importante para 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; 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. Además, el Ejército debería elevar el rol que juega la comunicación eficaz en el ejercicio del mando tipo misión. 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 relación con nuestra investigación es que los investigadores reconocen la importancia de la comunicación en la aplicación del mando tipo misión, por lo que se requiere que el líder sea un comunicador logrando hacer comprender la intención de la misión encomendada (Intención del Comandante). Para nuestro Ejército que actualmente enfrenta al Narcotráfico en el VRAEM es de vital importancia ya que, de una correcta comunicación, la confianza, cooperación, cohesión y comprensión compartida de la misión se podría evitar, la pérdida de muchas vidas y el fracaso de la misma.

Ejército de los EEUU (2012), ADRP 6-0 Mission Command, manual de referencia doctrinal del Ejército de los EEUU; este manual contiene tres capítulos; el capítulo 1: explica el ejercicio del mando tipo misión, describiendo la naturaleza general de las operaciones militares, incluyendo los problemas complejos para los cuales esa doctrina de mando tiene que proporcionar soluciones, luego explica el mando tipo misión como un fundamento del concepto operacional del Ejército de los EE.UU., incluyendo una introducción a dicho mando como una filosofía y como una función de conducción de la guerra. El capítulo 2: Filosofía del mando tipo misión, explicando los principios del mando que guían al comandante y luego en mayor detalle el arte del mando. El capítulo 3: El mando tipo misión como una de las funciones de conducción de la guerra, explicando las tareas que debe cumplir el comandante y su estado mayor.

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 EEUU, teniendo como punto importante el cambio 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. 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.

Es muy importante realizar una comparación con la aplicación del Mando Tipo Misión que realiza el Ejército de los EEUU que lo ha definido como una función de conducción de la guerra donde asegura no solo la transmisión de una orden, sino que esta sea la más adecuada y acertada. Sin embargo, en el Manual de Planeamiento de Operaciones Terrestres, del Ejército del Perú, la función de Comando y Control 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. Por lo que en la presente investigación se analizará dicha situación y se podrá determinar los factores que influyen en la aplicación del Mando Tipo Misión.

Pryer, D. (2013), en su artículo: Cómo desarrollar líderes que practiquen el mando tipo misión y ganen la paz; publicado en la revista Military Review Hispanoamérica, 29-43; explica la evolución histórica del MTM y refiere como los alemanes, después de la I Guerra Mundial, a fin de evitar la guerra de trincheras y la guerra en frentes fijos, entendieron que la guerra debía tener un desenlace rápido a fin de evitar mayores pérdidas humanas y materiales, adoptaron la llamada “guerra relámpago” (blitzkrieg), que consistía en un bombardeo contundente previo, para inmediatamente lanzar sus modernos vehículos blindados a gran velocidad, acompañados de la Infantería y la Artillería, causando con esta acción la desorganización de las defensas

adversarias, dejándolos sin capacidad de reacción; este tipo de operación necesitaba nuevos métodos de comunicación, nuevas tácticas militares y la descentralización del mando, debido a las grandes distancias dentro de territorio enemigo en las que tenían que actuar sus fuerzas; es así como nace el mando tipo misión, como necesidad de complemento a la guerra relámpago o guerra rápida. El Ejército alemán encontró una herramienta que privilegiaba la iniciativa y la libertad de acción de los subordinados para resolver problemas según la intención del superior y las circunstancias cambiantes del combate, vale decir, que este tipo de guerra rápida obligó a desarrollar un estilo de liderazgo menos restrictivo, con amplia libertad para tomar decisiones en ambientes de incertidumbre, lejos de sus comandos, los líderes alemanes valoraban más la iniciativa agresiva que la obediencia estricta de sus subalternos, siendo inclusive entrenados en desobedecer órdenes para cumplir con la intención del comandante, esto demuestra que, para lograr esta toma de decisiones en ambientes de incertidumbre, se requiere de ciertas capacidades, las que se deben formar desde la época de paz, mediante un entrenamiento realista y consecuente.

### **3.1.2 Investigaciones nacionales:**

Riofrio, Lira (2016), realizaron un estudio titulado: “*Mando tipo misión y su aplicación práctica por los Oficiales del Ejército del Perú*”, el mismo que fue elaborado en la Escuela Superior de Guerra del Ejército del Perú, Escuela de Post Grado – 2016; y emplearon una metodología cualitativa, fundamentada en un proceso racional hipotético inductivo, complementado con un razonamiento de análisis y síntesis, hermenéutico y reflexivo; siendo el objetivo general explicar los principios en que debe basarse el mando tipo misión para su aplicación efectiva por los Oficiales del Ejército del Perú. Y producto de la investigación pudieron concluir que a fin de lograr desarrollar líderes que verdaderamente practiquen el mando tipo misión y que puedan conducir operaciones de esta manera, el Ejército del Perú, requiere de una reorientación que apoye los profundos cambios en la cultura organizacional, doctrina, entrenamiento, administración de personal y capacitación. Pero este cambio no ocurrirá por sí solo, los líderes de mayor antigüedad de nuestro

Ejército deben guiar deliberadamente el cambio, teniendo fe en que lo que hacen es lo correcto para la Institución.

Relación que guarda con nuestra investigación es la aplicación del Liderazgo Militar mediante el Mando Tipo Misión en el Ejército y especificar las herramientas que deben ser adoptadas para cultivar y desarrollar este nuevo paradigma.

Barboza,Chavez, Charalla (2018) en su tesis de pregrado de la Escuela Militar de Chorrillos, denominada: *“Relación del liderazgo mando tipo misión y el perfil profesional del oficial de infantería del Ejército del Perú en el año 2017”*. El tema tratado en la investigación comprendió, por un lado, el liderazgo mando tipo misión y el perfil profesional del oficial de infantería del ejército del Perú. Esto surgió debido a la necesidad de evidenciar la relación entre una y otra variable de estudio, planteándose el siguiente problema de investigación: ¿Qué relación existe entre el liderazgo Mando Tipo Misión y el Perfil Profesional del Oficial egresado del arma de Infantería del Ejército del Perú en el año 2017? la hipótesis de la presente investigación quedo formulada de la manera siguiente: Existe relación significativa entre el liderazgo Mando Tipo Misión y el Perfil Profesional del Oficial egresado del arma de Infantería del Ejército del Perú en el año 2017. El objetivo planteado fue: Determinar qué relación existe entre el liderazgo Mando Tipo Misión y el Perfil Profesional del Oficial egresado del arma de Infantería del Ejército del Perú en el año 2017. Metodológicamente, se enmarcó en el tipo básica, nivel descriptivo-correlacional, con un diseño no experimental, el método aplicado fue inductivo - deductivo. La técnica de recojo de la información fue la encuesta y el instrumento el cuestionario respectivo al estudio de las variables. Los resultados de la investigación, se alcanzaron mediante el análisis descriptivo de las variables para conocer el nivel de correlación mediante. Del análisis de resultado se obtuvo que existe una relación significativa entre el liderazgo mando tipo misión y el perfil profesional del oficial egresado del arma de infantería del ejército del Perú. Palabras clave: liderazgo, mando tipo misión, perfil profesional.

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 manual especifica por qué se debe adoptar el mando tipo misión sobre cualquier otro tipo de comando, debiendo 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. Los objetivos de la investigación es determinar las condiciones que se requieren para la correcta aplicación del mando tipo misión, ya que a pesar de contar con un manual que lo especifica la realidad es que se ejerce un control detallado sobre el personal subordinado que le podría generar un reflejo de limitar su iniciativa y negándole el poder tomar decisiones a su nivel.

### 3.2 Descripción

La presente investigación tiene como objetivo determinar cuáles son las condiciones necesarias para la óptima el ejercicio del “ **Mando Tipo Misión en los Oficiales del Ejército del Perú**”, así como los factores que generan su limitada aplicación, ya que aparentemente es uno de los problemas de personal que enfrenta nuestro Ejército y que incluso redundan en el resultado de las operaciones en la zona del VRAEM y el elevado número de denuncias en la parte administrativa en la que está inmerso el personal quizá por falta de capacitación o por falta de ejercer un verdadero liderazgo, por lo que es imperativo realizar una correcta aplicación del liderazgo militar y del MTM en nuestro Ejército, como actualmente lo realizan otros ejércitos en el mundo; entendiéndose que este concepto, se apoya sobre una sólida base de la confianza en el subalterno y el resultado que se obtendrá será la descentralización de la toma de decisiones en los diferentes niveles, así como de la correcta comprensión de la intención del comando para el logro exitoso de las misiones encomendadas tanto en la parte operativa, administrativa y técnica

La presente investigación nos va a permitir determinar las condiciones necesarias para la óptima aplicación del “Liderazgo Militar y el Mando Tipo Misión”, así como los factores que generan su limitada aplicación en los Oficiales del Ejército del Perú; tomando como fuente principal la experiencia adquirida a lo largo de la carrera militar: Comandante de Compañía y Comandante de Batallón, Oficial de EM y actualmente Jefe de Departamento en el COPERE.

Además, se realizó la revisión documental como técnica de recopilación de información, ejecutando una lectura pormenorizada y revisión de textos sobre mando tipo misión, para extraer los criterios generales de su aplicación, luego de lo cual se plasmaron los conceptos más relevantes en el marco teórico, siendo las más destacadas las siguientes:

- Ejército del Perú (2015). ME 1-134: Planeamiento Operaciones Terrestre.
- Ejército del Perú (2015). ME 1-13: Operaciones.
- Ejército del Perú (2014). RE 1-54: Liderazgo militar.
- Ejército de EEUU Mission Command: Command and Control of Army Forces [MTM: Mando y Control de las Fuerzas del Ejército] FM 6-0.

Asimismo, como parte del presente trabajo se solicitó la opinión del Sr General de División Carlos Alberto RIOS AGUILAR, quien en su condición de Comandante General del COPERE, colaboró a través de una entrevista donde expreso lo siguiente:

*“El mando tipo misión es una doctrina de liderazgo que desarrolla el mando descentralizado para situaciones complejas, dinámicas y contradictorias, requiriendo que los comandantes subordinados tomen decisiones oportunas dentro de la intención del comandante superior, **asumiendo por supuesto la responsabilidad de la determinación tomada.** En mi concepto esto no es un concepto nuevo en nuestro Ejército y tenemos como claro ejemplo a nuestro patrono el Crl Francisco Bolognesi, quien tenía la misión de defender la guarnición de Arica, punto de acceso del enemigo proveniente de sur en la Guerra del Pacífico; el Crl Bolognesi por situaciones ya conocidas quedo aislado del resto del Ejército y sin la posibilidad de recibir refuerzos y sin ninguna comunicación con sus superiores, había comprendido que la misión era defender nuestra soberanía y tomo la decisión basado en un gran sentido de compromiso y amor a la patria y sostenido por la confianza de sus líderes subalternos hicieron que su heroísmo lo eleven a la gloria, por lo que es un ejemplo para todos los soldados de nuestro ejército y en la función que nos toque desempeñar debemos poner el máximo de responsabilidad y compromiso.*

*Actualmente existe mucha desconfianza con el subordinado para el ejercicio del mando, se ha potenciado en lo cognitivo faltando reforzar el entrenamiento que se debe dar en todas las situaciones ya sea en lo administrativo como en lo operativo solo así podremos lograr una adecuada aplicación del MTM.*

*En tal sentido, los Superiores jerárquicos debemos generar las condiciones para la óptima aplicación del MTM desarrollando un clima de confianza entre todos los miembros de la organización, así como delegar responsabilidades de los subordinados haciendo uso de las ordenes tipo misión y esto generaría un gran sentido de compromiso para lograr cumplir las misiones asignadas”.*

### 3.3 Diagnostico

En el Ejército del Perú, a pesar de tener conocimiento doctrinario sobre el concepto del MTM, y estar prescrito en el objetivo N° 1 del Plan Estratégico Institucional del Ejército: “Mejorar la Capacidad Operativa del Componente Terrestre”, la realidad es que no se aplica de forma óptima tanto en las actividades administrativas ni en operaciones, limitando la iniciativa y proactividad de los comandos subalternos, por lo que, se realizó un análisis identificado los factores que limitan la óptima aplicación del Mando Tipo Misión en los Oficiales del Ejército, como se muestra a continuación:

Tabla 1: Factores que generan la limitada aplicación del MTM

<b>Factores que generan la limitada aplicación del MTM</b>	<b>Descripción</b>
Cultural	Este factor, está referido al concepto generalizado del status quo, es decir las personas se sienten cómodas manteniendo el estado actual e instintivamente rechaza lo nuevo o desconocido.
Falta de conocimiento	Existe un desconocimiento en el personal de oficiales de la doctrina del MTM. Y en algunas excepciones tienen el conocimiento su aplicación no es la más adecuada.
Falta de entrenamiento	Existe una percepción que el MTM se emplea solo en operaciones, generando una falta de entrenamiento en la toma de decisiones.
Resistencia al cambio	Existe un gran número de oficiales, especialmente los que tienen mayor antigüedad, que han aplicado a través de su carrera el mando centralizado y tienen la percepción que con esta nueva doctrina del MTM estarían perdiendo el control y el mando.
Responsabilidad	Los subordinados muchas veces son reacios a asumir responsabilidades y esperan que el superior asuma toda las responsabilidades , es por eso que se resisten a la aplicación del MTM

Consecuentemente, ante esta situación que presenta actualmente nuestro Ejército, se puede notar que se requiere un cambio, no solo de manuales y normas, sino que se debe buscar un cambio de mentalidad a través del tiempo, en todo el personal de oficiales, por lo que es necesario que los diferentes comandos generen las condiciones adecuadas para la óptima aplicación del MTM

### 3.4 Propuesta de innovación

Las características de nuestra geografía, las condiciones de logísticas, incluso los actuales roles de las FFAA producto de las nuevas amenazas que enfrenta la sociedad, ha evidenciado que es imposible que el comandante tenga un control, ya que el ambiente operacional es cada vez más complejo, cambiante e impredecible. Adicionalmente, no existe tecnología infalible que garantice el intercambio constante de información y de conciencia situacional que reduzca a cero la incertidumbre. Debido a esto, es necesario que los comandantes subordinados desplieguen iniciativa para tomar decisiones de modo descentralizado, rápido y con ingenio para cumplir la misión.

En el Ejército el ejercicio el mando se requiere de un proceso que conlleva la planificación, preparación, ejecución y la evaluación continua de los resultados, este proceso se aplica en todos los campos de la actividad militar (operativo, administrativo y técnico) y en todos los niveles (táctico, operacional y estratégico), por lo que se considera muy importante el ejercicio del Liderazgo aplicando el Mando Tipo Misión, por ser transversal a todas las actividades y necesario para el cumplimiento de la misión, como se muestra en la siguiente figura:

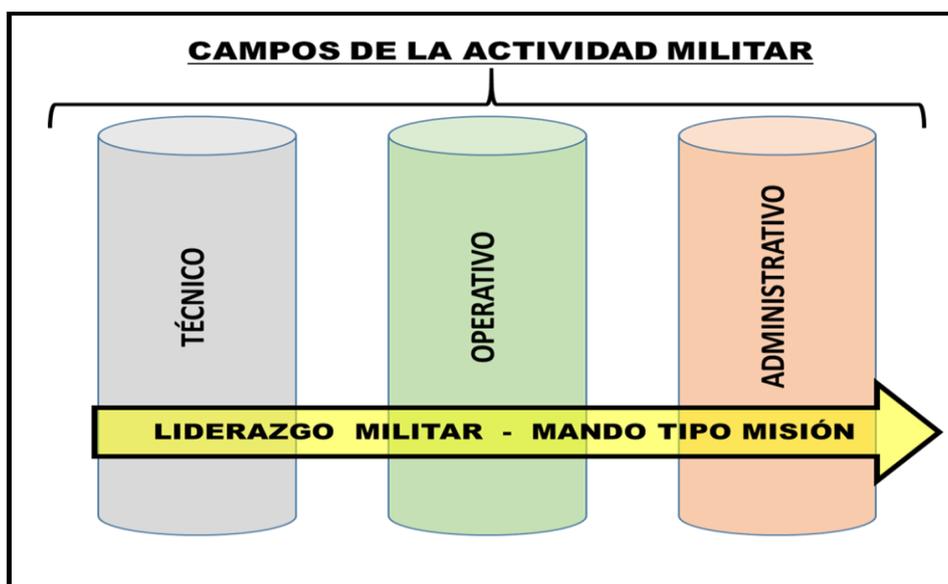


Figura 6. Aplicación del Liderazgo Militar y el MTM (elaboración propia)

Teniendo en consideración los factores que limitan la aplicación del MTM en los Oficiales del Ejército y como contraparte se determinó que existen condiciones que se deben generar para que este tipo de liderazgo sea aplicado óptimamente en el Ejército, como se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 2: *Condiciones necesarias para la óptima aplicación del MTM*

<b>Condiciones necesarias para la óptima aplicación del Mando Tipo Misión</b>	<b>Descripción</b>
Clima de confianza	Es indispensable entonces, que el líder confíe en las capacidades de sus subordinados y los inspire a que actúen de manera segura
Delegar responsabilidades	El Comandante debe permitir que estos sean responsables de tomar decisiones en base a su apreciación de la situación y la intención claramente especificada.
Intención del Comandante	La intención del Comandante, debe lograr la comprensión del porque se lleva a cabo una operación.
Órdenes tipo misión	Las órdenes a los subalternos, deben precisar claramente el objetivo y el para qué de la orden, pero, no la manera o el cómo hacerlo, permitiendo que el subordinado cuente con libertad de acción y tome el mejor camino en base a su apreciación.
Sentido de compromiso	El subordinado debe identificarse con los objetivos por conseguir y entregando todo su esfuerzo para lograrlos, generando un sentido de compromiso.

Las condiciones antes indicadas, son esenciales para una óptima aplicación del Mando Tipo Misión, como se muestra a continuación:

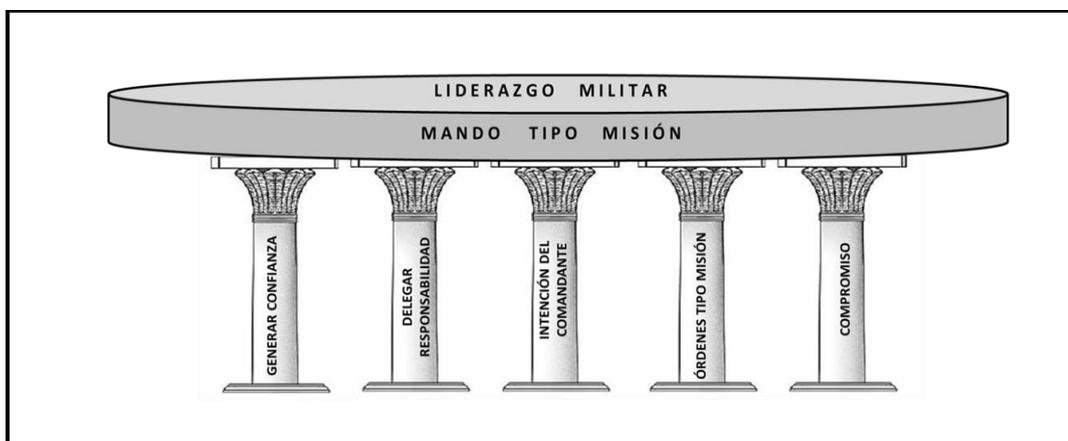


Figura 7. Condiciones que soportan en Liderazgo y el MTM (elaboración propia)

## CONCLUSIONES

1. Se determinó que existe una limitada aplicación del Mando Tipo Misión en los Oficiales del Ejército y la percepción que esta forma de ejercer el liderazgo se aplica solo en operaciones, lo que genera una falta de entrenamiento constante y una resistencia a asumir responsabilidades, esto debido a la preponderancia de los siguientes factores: el cultural, el desconocimiento, la falta de entrenamiento, la resistencia al cambio y la resistencia para asumir responsabilidad; Por lo que es necesario una revalorización del papel intelectual del líder en todos los niveles, sobre todo en los oficiales subalternos, los que no podrán limitarse solamente a seguir órdenes, sino que están obligados a tomar decisiones basadas en su preparación profesional que empeñará su responsabilidad y su prestigio.
2. Para la óptima aplicación del MTM, es necesario cambiar el paradigma que su ejercicio es solo para operaciones, porque como se demuestra diariamente en el desempeño de los Oficiales tanto en el campo operativo, administrativo y técnico; siendo necesario que los diferentes comandos generen las condiciones siguientes: el desarrollo de la confianza, delegar responsabilidades, entender la intención del comandante, el uso de ordenes tipo misión y sobre todo el compromiso que todo Oficial debe tener con su institución y su país; a fin de lograr desarrollar líderes que verdaderamente practiquen el MTM en el Ejército.

## RECOMENDACIONES

1. Que el Señor General de Ejército Comandante General del Ejército, se digne disponer se implemente la propuesta de innovación, presentada en este trabajo, lo que permitirá la óptima aplicación del Mando Tipo Misión en los Oficiales del Ejército.
2. Que se Incorpore la propuesta referida a las condiciones que se deben generar para la óptima aplicación del MTM en la doctrina del Ejército del Perú, y sea impartido como parte de la instrucción en las Escuelas de Formación (EMCH y ETE) así como en las escuelas de perfeccionamiento (Escuelas de Armas y Servicios) y escuelas de post grado (ESGE , ECOFFAA y CAEN) a fin de proporcionar a nuestros líderes una herramienta válida para obtener mejores resultados en el cumplimiento de las misiones en los diferentes campos (operativo, administrativo y técnico) y niveles (Táctico, operacional y estratégico); así como una reorientación de nuestra cultura organizacional respecto al mando descentralizado para cumplir los nuevos roles de las FFAA.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ancker, C. (2013), La evolución del mando tipo misión en la doctrina del Ejército de EUA, desde 1905 hasta el presente. EE.UU: Military Review Hispanoamérica, 64-76.
- Barboza,Chavez, Charalla (2018), Tesis de pregrado de la Escuela Militar de Chorrillos, denominada: relación del liderazgo mando tipo misión y el perfil profesional del oficial de infantería del ejército del Perú en el año 2017.
- Blom, G. (2016), Un cambio de cultura basado en la confianza. EE.UU: Military Review Hispanoamérica, 42-50.
- Carl von Clausewitz, "De la Guerra", edición dirigida y traducida por Michael Howard y Peter Paret, Editado en español por el Ministerio de Defensa de España, Ed 1999, páginas 209 a 226, 249.
- Diccionario de la Real Academia Española, (DRAE) Edición del Tricentenario.
- Ejército del Perú (2015), ME 1-134 Planeamiento de operaciones terrestres. Perú: Publicación doctrinal.
- Ejército del Perú (2015), ME 1-13: Operaciones.
- Ejército del Perú (2014), RE 1-54: Liderazgo militar.
- Ejército de los EEUU (Army Doctrine Publication - ADP) FM 6-0, Mission Command (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 17 de mayo de 2012).
- Ford, C. (2016),El liderazgo del Ejército y la paradoja de la comunicación. EE.UU: Military Review Hispanoamérica, 82-88.
- FM 100-5, Operations (Washington, DC: GPO, 14 de junio de 1993), págs. 2-6.

Manual Fundamental del Ejército Mando Tipo Misión - Comando de Educación y Doctrina del Ejército Nacional de Colombia.

ME 31-11 Liderazgo – MINDEF – Ejército del Perú, 1999.

Pryer, D. (2013), Cómo desarrollar líderes que practiquen el mando tipo misión y ganen la paz. EE.UU: Military Review Hispanoamerica, 29-43.

Publicación de Doctrina del Ejército (Army Doctrine Publication - ADP) FM 6-0, Mission Command (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 17 de mayo de 2012).

Riofrío, R. G., & Lira, M. O. (2016). Tesis de Maestría: “El mando tipo misión y su aplicación práctica por los oficiales del ejército del Perú”. Lima, Perú: Escuela Superior de Guerra del Ejército.

# ANEXO "A"



## INFORME PROFESIONAL

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	PEÑA ROJAS JOSÉ CARLOS
1.02	Grado y Arma / Servicio	TTE CRL INTENDENCIA
1.03	Situación Militar	ACTIVIDAD
1.04	CIP	119244200
1.05	DNI	43428786
1.06	Celular y/o RPM	995783736
1.07	Correo Electrónico	carlos_p.r@hotmail.com

**2. ESTUDIOS EN LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS:**

2.01	Fecha_ ingreso de la EMCH	04 ABRIL 1994
2.02	Fecha_ egreso EMCH	17 NOVIEMBRE 1997
2.04	Fecha de alta como Oficial	01 ENERO 1998
2.05	Años_ experiencia de Oficial	22 AÑOS
2.06	Idiomas	INGLES

**3. SERVICIOS PRESTADOS EN EL EJÉRCITO**

Nº	Año	Lugar	Unidad / Dependencia	Puesto Desempeñado
3.01	2019	LIMA	COPERE	JEFE DE DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO
3.02	2018	LIMA	JBIENE	JEFE DE FINANZAS ACMP -DC

3.03	2017	LIMA	ECOFAA	OFICIAL ALUMNO
3.04	2016	LIMA	COLOGE - SINTE	JEFE DE DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO
3.05	2015	AREQUIPA	III DE – 3RA BRIG SERV – BTN INT 113	COMANDANTE DE UNIDAD

#### 4. ESTUDIOS EN EL EJÉRCITO DEL PERÚ

Nº	Año	Dependencia y Período	Denominación	Diploma / Certificación
4.01	2017	ECOFAA	PROGRAMA DE ESTADO MAYOR CONJUNTO	DIPLOMA DE HONOR 1ER PUESTO
4.02	2013	ESGE	PROGRAMA DE GGUUCC	DIPLOMA 07/246 1ER QUINTO
4.03	2008	ICTE	ADMINISTRACIÓN LOGISTICA	DIPLOMA ADMINISTRADOR LOGISTICO
4.04	2007	ESC INT	CURSO AVANZADO	DIPLOMA EGRESADO
4.05	2001	ESC INT	CURSO INTERMEDIO	DIPLOMA EGRESADO

#### 5. ESTUDIOS DE NIVEL UNIVERSITARIO

Nº	Año	Universidad y Período	Bachiller - Licenciado
5.01			
5.02			

#### 6. ESTUDIOS DE POSTGRADO UNIVERSITARIO

Nº	Año	Universidad y Período	Grado Académico (Maestro – Doctor)
6.01	2013	ESGE	MAESTRIA EN CIENCIAS MILITARES
6.02			

#### 7. ESTUDIOS DE ESPECIALIZACIÓN

Nº	Año	Dependencia y Período	Diploma o Certificado
7.01	2019	UNIVERSIDAD CONTINENTAL	ESPECIALISTA EN CONTRATACIONES DEL ESTADO (1ER PUESTO)

7.02			
------	--	--	--

**8. ESTUDIOS EN EL EXTRANJERO**

<b>N°</b>	<b>Año</b>	<b>País</b>	<b>Institución Educativa</b>	<b>Grado / Título / Diploma / Certificado</b>
8.01	2008	EEUU	INSTITUTO INTERAMERICANO DE LAS FUERZAS AEREAS	OPERADOR DE LOGISTICA INTERNACIONAL
8.02				

**FIRMA  
POSTFIRMA**

\_\_\_\_\_  
TTE CRL INT JOSÉ CARLOS PEÑA ROJAS

## ANEXO “B”



## FOJA DE SERVICIOS