

**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

0009-0003-1763-0770

LIMA – PERÚ

2019

16% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado
- Texto mencionado
- Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

Exclusiones

- N.º de fuente excluida

Fuentes principales

- 15%  Fuentes de Internet
- 2%  Publicaciones
- 8%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

ÍNDICE

RESUMEN	iii
INTRODUCCIÓN	vi
	Pág.
CAPITULO I: INFORMACIÓN GENERAL	07
1.1 Unidad o Guarnición (donde se desarrolla el tema)	07
1.2 Tipo de actividad (Puesto que ocupa)	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, en su desempeño como Teniente en el Grupo de Artillería de Campaña “Gral. Isaac Recavarren Flores N.º 20” – Miculla – Tacna, identificó importantes deficiencias en el sistema de Mando y Control de la Fuerza Conjunta. Ello evidenció la necesidad de establecer

un modelo de control interno actualizado y eficiente, capaz de anticipar riesgos y fortalecer el cumplimiento de la misión constitucional del Ejército del Perú en beneficio del Estado. De acuerdo con la normativa vigente, este sistema debe aplicarse en todos los niveles de la institución.

El presente trabajo busca aportar al desarrollo de un concepto nacional de Mando y Control de la Fuerza Conjunta, tomando como referencia experiencias internacionales en conflictos recientes, donde se aplicó el Nivel Operacional de manera diversa y en algunos casos controvertida.

El objetivo general de la investigación es mejorar el proceso de producción doctrinaria en la Jefatura de Doctrina del Ejército, analizando además la relación entre los incentivos institucionales y la generación de conocimiento en los oficiales subalternos.

Palabras clave: doctrina, generación del conocimiento, información, incentivos.

INTRODUCCIÓN

Las razones de índole personal y profesional que impulsaron la elaboración de este trabajo se relacionan con la posibilidad que tuvo el autor de identificar, en los últimos años, una de las principales inquietudes del Ejército del Perú dentro del ámbito educativo: la producción de doctrina o generación de conocimiento. El Sistema de Doctrina del Ejército (SIDOCE), órgano encargado de administrar dicho proceso, ha sido objeto de múltiples reestructuraciones aplicando principios de reingeniería; no obstante, la continua rotación en la dirección del Instituto no permitió consolidar una dinámica estable que asegure una mejora sostenida. El adecuado funcionamiento del Sistema de Doctrina del Ejército requiere sustentarse en aportes cognitivos que lo faculten para actualizar, derogar o elaborar nuevos conocimientos; dichos insumos provienen en su mayoría de información de carácter operativo, producto del adiestramiento de la fuerza o de su intervención en operaciones, y son formulados por el personal que integra el sistema.

No obstante, en los últimos años se ha percibido una reducida participación, sobre todo de los oficiales subalternos; la información, datos o publicaciones que presentan no resultan suficientes para originar nuevo conocimiento que permita modificar o perfeccionar la doctrina. Asimismo, existe una política institucional enfocada en otorgar incentivos a fin de fomentar la participación en la generación doctrinaria; dichos estímulos buscan favorecer el progreso personal y profesional de los oficiales. La correcta planificación, difusión y ejecución de estos beneficios constituye un factor decisivo para impulsar un cambio cultural y afianzar en la oficialidad la convicción sobre la relevancia de intervenir activamente en la creación de este recurso esencial y estratégico para la institución; sin embargo, los resultados alcanzados hasta el momento no evidencian la eficacia ni el impacto esperado. La estructura del presente trabajo se organiza de la siguiente forma:

En el Capítulo I se detallan las funciones desempeñadas y el entorno donde se desarrolló la investigación, incluyendo los datos del autor, la ubicación del estudio, las actividades realizadas, así como la misión y visión del Batallón, funciones generales y líneas de autoridad.

En el Capítulo II se expone el campo de aplicación, el tipo de enfoque adoptado y la definición de términos en el plano operativo y administrativo. También se presenta el marco teórico, con referencias a estudios previos relacionados con la **mejora del proceso de producción doctrinaria en la Jefatura de Doctrina del Ejército**, estableciendo los fundamentos jurídicos, competencias, funciones y la estructura orgánica básica de la institución.

Finalmente, el Capítulo III describe la situación actual del proyecto, antecedentes en otros ejércitos del ámbito internacional y el análisis de la investigación, para concluir con una propuesta de innovación que será expuesta de manera puntual.

CAPÍTULO I: INFORMACIÓN GENERAL

1.1. UNIDAD O GUARNICIÓN

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

1.2. TIPO DE ACTIVIDAD

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

1.3 LUGAR Y FECHA

2018

1.4 VISION

Defender la soberanía Nacional 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:

- Programar y verificar la ejecución de los procesos de doctrina en el Sistema de Doctrina del Ejército dentro de la brigada.
- Revisar los procesos de investigación, elaboración de lecciones aprendidas, evaluación y gestión del conocimiento.

- Otras por orden del Comandante de Grupo y de la sección de instrucción entrenamiento y doctrina de la brigada.

1.7 ACTIVIDADES QUE REALIZABA EN ESE PUESTO

- Conocer cada aspecto de mis subordinados con la finalidad de poder conocerlos y 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 subordinados el mayor bienestar físico, moral y espiritual.
- Controlar y verificar el fiel cumplimiento de las ordenes y disposiciones dictadas por el comando de la unidad.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Campos de aplicación

El presente trabajo de Suficiencia Profesional se enmarca en el **ámbito administrativo**, orientado a fortalecer y optimizar el funcionamiento del Sistema de Doctrina del Ejército.

2.1.1. Ámbito Militar (AM)

Se entiende como el espacio constituido por los diversos problemas y aspectos vinculados a la vida castrense, en el cual convergen las diferentes actividades y responsabilidades de sus miembros.

Este ámbito se relaciona con el entorno de interacción de las operaciones y acciones militares conjuntas bajo la dirección del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas (CCFFAA) y de cada institución que lo conforma; igualmente, incluye la participación en **Operaciones de Paz**.

Dentro del contexto militar, el CCFFAA, encargado de conducir las acciones para la defensa nacional, considera tanto el **ámbito externo** como el **interno**, los cuales, por su interacción, se mantienen en constante transformación.

2.1.1.1. Ámbito Externo (AE)

Se encuentra conformado por las tendencias y fuerzas internacionales, dentro del marco del derecho internacional, además de los tratados, acuerdos y convenios suscritos y ratificados por el Perú. Lo integran también las organizaciones multilaterales, regionales, multinacionales y binacionales a las que pertenece el país, así como aquellas que, sin ser parte, influyen en las relaciones internacionales. Este ámbito incluye tanto las amenazas tradicionales como las de carácter emergente.

Su fundamento radica en el conocimiento, análisis e interpretación de los cambios que ocurren en el escenario mundial, el cumplimiento de las obligaciones internacionales y la promoción de relaciones estables con otros Estados, sobre la base de la confianza mutua.

2.1.1.2. Ámbito Interno (AI)

Está constituido por el Estado peruano, cuya finalidad es proteger a la persona y al núcleo familiar, buscando el bien común. Entre sus deberes se encuentra garantizar vida, libertad, justicia, paz, seguridad y desarrollo integral a la población. Se sustenta en el respeto a la Constitución, a los Derechos Humanos, al Derecho Internacional Humanitario, a los tratados y acuerdos de paz, así como en la defensa de la soberanía, independencia e integridad territorial.

Este ámbito también reconoce la existencia de amenazas. La delimitación entre los ámbitos interno y externo depende del espacio geográfico y de la misión asignada, lo que implica que las Fuerzas Armadas requieren una doctrina flexible que permita atender diversas situaciones en estricto respeto al DIH. Ejemplos de ello son:

- Amenazas, hipótesis de conflicto, guerra o estados de excepción que orientan la Defensa Nacional.
- Participación en misiones de paz auspiciadas por Naciones Unidas.
- Actividades relacionadas con la Defensa Civil.
- Procesos de movilización del poder militar, a cargo de las FFAA.
- Acciones cívicas, ya sean conjuntas o combinadas.
- Operaciones conjuntas y combinadas para garantizar la Defensa Nacional, Regional y Hemisférica.
- Contribución al desarrollo amazónico, a la integración nacional, a la protección del medio ambiente y a la presencia del Estado en la Antártida.

2.1.2. Ámbito No Militar (ANM)

Comprende todas aquellas actividades que no forman parte de las operaciones militares desarrolladas por el CCFFAA ni por las instituciones de las Fuerzas Armadas dentro del territorio nacional.

2.2. Tipo de aplicación (Operativo, Administrativo y/o Técnico)

La producción doctrinaria en el Ejército se proyecta en tres dimensiones fundamentales:

- **Administrativa:** relacionada con la organización y funcionamiento institucional.
- **Operativa:** vinculada con la preparación de la fuerza mediante instrucción y entrenamiento.
- **Técnica:** orientada al desarrollo y utilización de los medios materiales.

2.3. Definición de términos

Actualización doctrinaria

Proceso de revisión parcial o total de una publicación militar ya existente con el fin de adecuarla a la realidad vigente y garantizar su aplicación.

Analista e investigador de doctrina

Militar o civil, en actividad o retiro, con experiencia en el campo doctrinario, encargado de asesorar o desarrollar tareas vinculadas a los procesos doctrinarios dentro del SIDOCE.

Aportes doctrinarios

Son las contribuciones presentadas por oficiales, técnicos, suboficiales y empleados civiles profesionales del Ejército, reflejadas en publicaciones oficiales. Pueden derivarse de designación institucional o de iniciativas individuales o colectivas reconocidas por el COEDE. También se incluyen los aportes del personal militar y civil que participa en equipos designados por el CCFFAA o el MINDEF.

Canal de doctrina

Medio establecido para tramitar y ejecutar las acciones relacionadas con los procesos doctrinarios, optimizando tiempos y asegurando el cumplimiento de los objetivos del SIDOCE.

Correcciones en el texto doctrinario

Consiste en incorporar al texto inicial o final las observaciones presentadas por comités, dependencias o unidades responsables, como resultado de procesos de evaluación o experimentación durante la creación doctrinaria.

Creación doctrinaria

Generación de una nueva publicación de doctrina militar en función de necesidades identificadas o propuestas formales.

Cuerpo doctrinario del Ejército

Conjunto de principios, normas, conceptos y procedimientos expresados en reglamentos, manuales y publicaciones militares vigentes, que constituyen la base cultural de la institución.

Derogación

Acción mediante la cual se oficializa la pérdida de validez de una publicación militar, utilizando una norma legal o administrativa de igual o mayor jerarquía que la norma que la aprobó.

Doctrina militar

Es el conjunto de principios, fundamentos y procedimientos que guían el pensamiento militar, oficialmente adoptados por el Estado, para preparar y emplear eficazmente las Fuerzas Armadas en la defensa nacional.

Estructura jerárquica doctrinaria (Árbol doctrinario)

Organización jerárquica que define la relación entre normas doctrinarias, reglamentos, manuales y otras publicaciones militares, según su nivel de precedencia y correlación.

Gestión del conocimiento y de la doctrina

Proceso que incluye actividades destinadas a crear, recopilar, sistematizar, almacenar, administrar y difundir conocimiento y doctrina, desde su origen en la Jefatura de Doctrina del Ejército hasta las direcciones, comandos, dependencias y unidades que la aplican.

Planeamiento de doctrina

Conjunto de actividades preventivas y organizativas orientadas a diseñar la doctrina necesaria para garantizar la eficacia del Sistema de Doctrina del Ejército.

Producción de doctrina

Acción que abarca desde la creación o actualización de una publicación militar hasta su validación y aprobación oficial.

Proyecto estratégico de doctrina

Programa o conjunto de actividades organizadas para alcanzar los objetivos estratégicos del SIDOCE.

Proyecto de publicación militar

Propuesta de creación o actualización doctrinaria que requiere ser evaluada y validada antes de su aprobación y difusión.

Texto original final (TOF)

Documento doctrinario que ha superado los procesos de coordinación, evaluación, corrección y validación, cumpliendo con los estándares formales y de contenido, listo para su aprobación final.

Texto de actualización final (TAF)

Publicación resultante de un proceso de actualización doctrinaria que ha sido evaluada y corregida, cumpliendo los requisitos de forma y fondo establecidos, lista para su aprobación definitiva.

Vigencia doctrinaria

Condición legal que establece la validez de una publicación militar y su inclusión dentro del cuerpo doctrinario oficial del Ejército.

CAPÍTULO III: DESARROLLO DEL TEMA

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

3.1 Antecedentes Internacionales

Blom, G. (2016), oficial del Ejército de los Estados Unidos, en su artículo titulado Un cambio de cultura basado en la confianza. Cómo replantear el modelo de requerimientos en el proceso de producción doctrinaria en el Ejército en tiempos del mando tipo misión, publicado en la revista Military Review Hispanoamérica, sostiene que actualmente los soldados no se sienten empoderados, sino más bien excesivamente controlados por trámites burocráticos. Esto constituye un llamado de atención a los altos mandos que han buscado otorgar mayor autonomía mediante la difusión de la filosofía de mando tipo misión. El éxito de este modelo requiere líderes capaces de comunicar con claridad su intención, delegar responsabilidades y confiar en sus subalternos para incentivar la iniciativa disciplinada. Sin embargo, el modelo de liderazgo vigente en el Ejército norteamericano no respalda plenamente estos principios, por lo que resulta necesario reformarlo a fin de consolidar un cambio cultural cimentado en la confianza.

La doctrina militar estadounidense ha evolucionado hacia el mando tipo misión como respuesta a los conflictos futuros, lo que exige que el modelo de liderazgo también lo haga. Dos competencias esenciales deben priorizarse: comunicar de manera clara la intención y promover la iniciativa disciplinada mediante la delegación y el empoderamiento. Si bien la intención clara facilita la acción independiente de los subordinados, en la práctica persiste la dificultad de delegar y confiar, lo que demanda asumir riesgos al evaluar y respaldar las capacidades de los subalternos para cumplir la misión.

Los investigadores coinciden en que la base de este estilo de mando radica en la confianza mutua entre el comandante y sus subordinados. Sin embargo, incluso en un ejército tan experimentado y tecnológicamente avanzado como el de EE.

UU., esta confianza no es fácil de consolidar, debido al factor humano. Esta dificultad, evidenciada a pesar de los esfuerzos por implementar de manera permanente el mando tipo misión, se convirtió en un punto crucial en el desarrollo de la presente investigación.

Ford, C. (2016), oficial del Ejército estadounidense, en su artículo El liderazgo del Ejército y la paradoja de la comunicación, publicado en la misma revista, argumenta que el liderazgo es imposible sin una comunicación eficaz entre jefes y subordinados. En la literatura militar y civil abundan descripciones sobre cómo debe ser un líder —decidido, adaptable, seguro, disciplinado, entre otros—, pero se presta poca atención al papel de la comunicación. De hecho, un individuo podría ser un líder destacado sin algunos de esos atributos, pero jamás lo sería sin ser un comunicador competente. Pese a contar con abundantes medios modernos de comunicación (correo electrónico, radio, satélite, redes sociales, PowerPoint, entre otros), el Ejército enfrenta una paradoja: a mayor disponibilidad de herramientas, menor es la calidad de la comunicación real entre líderes y dirigidos.

La solución, según Ford, es clara: reconocer la relevancia de la comunicación efectiva e incluir de forma sistemática en la formación militar habilidades de redacción, oratoria e interacción. La comunicación fortalece la confianza, la cohesión y la cooperación, siendo indispensable para el mando tipo misión, que exige retroalimentación constante y bidireccional. Así, se plantea modificar la doctrina y el sistema de capacitación de oficiales para aprovechar la tecnología de manera provechosa y no convertirse en víctimas de ella.

Scaife, R. (2015), también oficial del Ejército estadounidense, en su trabajo Un paradigma de diálogo y confianza: el entrenamiento del mando tipo misión en el Ejército, indica que el liderazgo se construye de manera colectiva al incorporar la filosofía del mando tipo misión desde los comandantes hacia sus estados mayores y subalternos. Este enfoque se apoya en cinco principios básicos: fomentar equipos cohesionados mediante la confianza, generar entendimiento compartido, ejercer la iniciativa disciplinada, emitir órdenes tipo misión y asumir

riesgos prudentes.

Por su parte, Gloffka, A. (2014), oficial del Ejército chileno, en el artículo ¿Un Waterloo del siglo XXI? La libertad de acción frente a la incertidumbre, plantea dos interrogantes: si la cultura militar chilena condiciona la adopción de doctrinas extranjeras y si el Ejército de Chile realmente crea las condiciones para aplicar el mando tipo misión. Alude al caso histórico del mariscal Grouchy en la batalla de Waterloo, cuya falta de iniciativa provocó consecuencias desastrosas para Napoleón, cambiando el rumbo de la historia europea. Este ejemplo refleja cómo incluso en ejércitos experimentados la ausencia de decisión en contextos inciertos puede resultar crítica. El autor enfatiza que la cultura nacional influye de manera directa en la cultura organizacional de las instituciones militares, siendo necesario considerar ese aspecto al aplicar modelos de mando externos.

García-Guiu, C. (2014), oficial del Ejército de Tierra español, en su estudio Mitos y realidades del liderazgo militar, diferencia entre mitos —creencias sin base empírica pero sostenidas en el tiempo— y realidades, entendidas como afirmaciones sustentadas en evidencia científica y consenso académico. Este análisis permite reconocer percepciones erróneas que persisten sobre el liderazgo militar y contrastarlas con hallazgos verificados.

Pryer, D. (2013), oficial del Ejército estadounidense, en el artículo Cómo desarrollar líderes que practiquen el mando tipo misión y ganen la paz, recuerda el origen de esta filosofía en el Ejército alemán, concebida por oficiales visionarios que entendieron que la guerra es un entorno naturalmente incierto. Destaca cómo, antes de la Segunda Guerra Mundial, los oficiales alemanes eran entrenados para desobedecer órdenes cuando estas no coincidían con la intención del comandante, privilegiando la iniciativa sobre la obediencia estricta. Esta formación favoreció las victorias iniciales de Alemania, demostrando que el mando tipo misión fue un complemento indispensable para la guerra relámpago y, posteriormente, un modelo adoptado por varios ejércitos en busca de líderes capaces de actuar con autonomía y acierto.

Ghikas, D. (2013), oficial estadounidense, en su artículo El hacer propio el mando tipo misión, sostiene que la práctica constante de esta filosofía en todos los niveles permite reducir riesgos y preparar al Ejército para la incertidumbre de los conflictos futuros. Además, cita al general Dempsey, jefe del Estado Mayor Conjunto, quien en abril de 2013 afirmó que el mando tipo misión debía ser institucionalizado en la doctrina, educación, entrenamiento y gestión de personal de las fuerzas conjuntas, advirtiendo que aplicarlo de manera parcial podría llevar a su desaparición.

Este planteamiento demuestra la claridad con la que el Ejército estadounidense reconoce los beneficios del mando tipo misión, buscando expandirlo a todas las estructuras y procesos para consolidar su efectividad en entornos de ambigüedad y riesgo.

Finalmente, Ancker, C. (2013), también oficial del Ejército de EE. UU., en su artículo La evolución del mando tipo misión en la doctrina del Ejército estadounidense desde 1905 hasta la actualidad, examina la transformación de esta filosofía en más de un siglo, subrayando el reemplazo de la “función de guerra de mando y control” por la de “mando tipo misión”. Con ello, se reconoce que esta no es solo una técnica de mando, sino una función esencial de la guerra que destaca la centralidad del comandante y el carácter humano del proceso. Así, el Ejército norteamericano redefine la conducción de operaciones militares, asegurando que no solo se transmitan órdenes, sino que estas se adapten con flexibilidad y pertinencia a escenarios cambiantes y complejos.

3.2. Antecedentes Nacionales

El Plan de Desarrollo Institucional “Bolognesi” establece como uno de sus objetivos estratégicos el Objetivo N.º 3 denominado: *“Personal educado y entrenado con doctrina actualizada en competencias requeridas por la Fuerza”*. Este objetivo contempla la ejecución, en el corto plazo, de metas vinculadas con la doctrina, las cuales deben alcanzarse mediante la aplicación de los cinco

procesos doctrinarios señalados en el RE 35-1 “Sistema de Doctrina del Ejército”: Producción, Obtención de Lecciones Aprendidas, Investigación, Evaluación y Gestión del Conocimiento y de la Doctrina.

En cuanto al Ejército del Perú (2015), ME 1-134 Planeamiento de Operaciones Terrestres, este manual doctrinario sostiene que durante la ejecución de una operación la situación y el concepto establecido en la orden inicial pueden variar sustancialmente. En este escenario cambiante, los comandantes subordinados requieren del mayor margen de libertad para aprovechar oportunidades o contrarrestar amenazas. Un mando excesivamente centralizado, con procesos que consumen demasiado tiempo, no resulta adecuado frente a la naturaleza dinámica de las operaciones. En consecuencia, el mando tipo misión se plantea como el sistema de comando preferido.

Este modelo de mando exitoso demanda que los líderes subordinados, en todos los niveles, asuman la iniciativa disciplinada, actuando con independencia y decisión, siempre alineados a la intención del comandante. Al mismo tiempo, requiere que los planes presenten un nivel de detalle equilibrado: lo suficientemente específico para brindar orientación, pero sin sofocar la iniciativa, y no tan general como para dejar vacíos que generen confusión.

El manual señala de forma clara la necesidad de aplicar el mando tipo misión, reduciendo al mínimo los controles excesivamente detallados y permitiendo que el subordinado, en contacto con el enemigo, interprete la situación y actúe con iniciativa, informando luego sus acciones al comando superior, quien podrá ajustar el planeamiento en función de las nuevas condiciones.

El verdadero desafío radica en lograr que los subordinados apliquen esta dinámica durante el conflicto, ya que en tiempos de paz predomina un estilo de mando centralizado y rígido que limita su iniciativa y restringe la toma de decisiones en su nivel. Precisamente por ello, la presente investigación consideró como meta central identificar mecanismos que permitan preparar adecuadamente al personal de oficiales para asumir con eficacia este tipo de mando en contextos bélicos.

El Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE), como órgano principal encargado de la doctrina, conduce y ejecuta los procesos doctrinarios

de manera integral y coordinada a través de la Jefatura de Doctrina del Ejército (JEDOCE), en conjunto con los órganos participantes designados según sus competencias. Para esta gestión se dispone de órganos permanentes y temporales.

Los órganos permanentes —IGE, DIEDOCE, COEDE, DDEMGE, CCAA, DDEE y las Escuelas— forman parte de la estructura organizacional del Sistema de Doctrina del Ejército, cumpliendo funciones específicas de acuerdo con lo estipulado en el Capítulo 3, Sección III, del RE 35-1 “Sistema de Doctrina del Ejército”.

Por su parte, los órganos temporales —comités o equipos creados con fines específicos— se constituyen para ejecutar, evaluar y validar procesos doctrinarios, regulados en el Capítulo 3, Secciones IV y V, del mismo reglamento.

Además, los reglamentos RE 35-1 “SIDOCE” (Capítulo 4) y RE 35-2 “Técnica para la formulación y numeración de las publicaciones militares” establecen las normas que regulan la producción doctrinaria dentro del Ejército.

El Comando de Educación y Doctrina del Ejército, a través de la Jefatura de Doctrina del Ejército, es el organismo responsable de dirigir y garantizar la ejecución de los procesos doctrinarios, así como de gestionar la aprobación oficial de toda publicación militar generada. El proceso de producción de doctrina —creación, actualización y experimentación— se lleva a cabo de acuerdo con los lineamientos del RE 35-1 (Cap. 4, Sección III).

Asimismo, la Jefatura de Doctrina del Ejército elabora el Plan Operativo Anual de Doctrina del Ejército (POADE), en el cual se definen las publicaciones militares que deben ser creadas o actualizadas cada año (manuales, reglamentos y otros documentos doctrinarios). Todas las dependencias y unidades del Ejército designan a un responsable de la gestión doctrinaria en su ámbito: en las fuerzas operativas, este rol recae en los encargados de instrucción y entrenamiento; mientras que en las dependencias administrativas, la responsabilidad corresponde a los encargados del planeamiento.

3.3. DIAGNOSTICO

- a. Los principales problemas relacionados con la mejora del proceso de producción de doctrina en la Jefatura de Doctrina del Ejército son los siguientes:
- b. En diversas unidades militares se evidencia la ausencia de oficiales destinados a la sección de asuntos civiles; y en los casos donde existe dicha designación, muchos de estos oficiales no cuentan con preparación específica ni especialización en áreas como Gestión Pública, Políticas Públicas, Gestión de Riesgos de Desastres o Coordinación Multisectorial. A ello se suma el desconocimiento del contexto en el que deben desenvolverse (autoridades locales, características de la población, problemáticas sociales, tradiciones y costumbres).
- c. La planificación relacionada con la ejecución de Acciones Cívicas y Campañas Multisectoriales presenta deficiencias, lo que limita la efectividad de su aplicación.
- d. Las unidades militares enfrentan restricciones presupuestales que les impiden llevar a cabo de manera adecuada las actividades vinculadas a las acciones cívicas multisectoriales.
- e. Las secciones y departamentos de Asuntos Civiles (Apoyo al Estado) no cuentan con la implementación tecnológica, equipos multimedia ni mobiliario apropiado para desarrollar de manera eficiente las funciones que tienen encomendadas.

3.4. PROPUESTA DE INNOVACIÓN

3.4.1 Tablero de Mando Integral

El Tablero de Mando Integral (TMI) constituye una herramienta de gestión estratégica que permite vincular los objetivos y estrategias institucionales con el rendimiento y los resultados, a través de cuatro áreas críticas que caracterizan a cualquier organización: desempeño financiero, conocimiento del usuario, procesos internos de gestión y aprendizaje junto con crecimiento. Su implementación dentro de la Jefatura de Doctrina del Ejército (JDOCE) busca

fortalecer la administración doctrinaria y será la base de lo que se denomina la pirámide del tablero de mando, en la cual los niveles superiores de responsabilidad se encuentran estrechamente articulados con los escalones intermedios e inferiores.

El TMI se orienta principalmente hacia cinco premisas esenciales:

- Constituir un soporte constante en la toma de decisiones.
- Asegurar claridad y eficiencia en su diseño y aplicación.
- Facilitar una adaptación progresiva al entorno cambiante.
- Brindar máxima viabilidad al considerar variables cualitativas.
- Ser un mecanismo de motivación permanente en todos los niveles organizacionales.

De esta forma, la institución se ve en la necesidad de adaptarse a escenarios diversos, actualizando constantemente las herramientas de gestión o, en su defecto, incorporando nuevas que respondan mejor a las demandas y prioridades del momento.

El propósito de la evaluación de la gestión mediante este tablero es garantizar el cumplimiento de la misión durante un periodo determinado (generalmente anual), permitiendo identificar desviaciones y corregir oportunamente la planificación inicial.

Como resultado del análisis realizado, se evidencia la necesidad de que la Jefatura de Doctrina desarrolle un modelo de gestión orientado a la estrategia como respuesta a las limitaciones actuales. Por ello, y en concordancia con el marco teórico, se plantea la implementación del TMI, el cual permitirá definir vectores estratégicos, indicadores, metas e iniciativas enmarcadas en una lógica de causa-efecto, distribuidos en cuatro perspectivas fundamentales:

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

La implementación de este modelo seguirá la siguiente secuencia:

- Elaboración de un Mapa Estratégico, que concentre en un esquema visual la síntesis de la estrategia adoptada en la gestión doctrinaria.
- Definición de las cuatro perspectivas señaladas, incluyendo sus vectores estratégicos, indicadores, metas e iniciativas.
- Identificación de los sectores estratégicos prioritarios para la función de la JDOCE, permitiendo además transformar activos intangibles en tangibles (servicio, eficacia y otros), con el objetivo de brindar una atención plena y satisfactoria a los usuarios.

3.4.2 Cuadro de Distribución de Personal

Personal	Oficial	Total
Jefe	01	01
Ejecutivo (Oficina de control)	01	01
Oficial de abastecimiento y compras en el extranjero	01	01
Oficial de mantenimiento	01	01
Oficial de transporte internacional	01	01
TOTAL	05	05

3.4.3 Material y Equipo

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

3.4.4 Objetivos a Alcanzar

Objetivo 1

Transformar y ajustar los componentes internos de la Fuerza para adecuarlos a la realidad nacional, promoviendo la modernización constante y la actualización, dentro de un marco de eficiencia organizacional. Esto incluye la optimización de los recursos humanos y materiales, así como el fortalecimiento de la cohesión interna, la igualdad de oportunidades y la valoración de los méritos profesionales.

Objetivo 2

Elevar el nivel de profesionalización del personal superior y del cuadro de clases, potenciando su capacitación mediante el empleo de medios informáticos, simuladores y equipamiento adecuado que faciliten la utilización de tecnologías de última generación.

Objetivo 3

Fortalecer la proyección institucional del Ejército hacia la sociedad, incrementando su prestigio y consolidando una relación positiva con la población para contribuir al cumplimiento de las misiones asignadas.

CONCLUSIONES

1. La **Jefatura de Doctrina del Ejército**, como ente encargado de conducir la totalidad de los procesos que conforman el Sistema de Doctrina, requiere en el corto plazo contar con una **infraestructura sólida, plataformas tecnológicas y una adecuada sistematización** que le permitan interactuar, coordinar y sincronizar las fases doctrinarias (producción, recopilación de lecciones aprendidas, investigación, evaluación y gestión del conocimiento) junto con los órganos de producción y participantes designados. Su finalidad es entregar doctrina pertinente y actualizada a la Institución. No obstante, las **deficiencias en infraestructura, mobiliario, equipamiento, así como la limitada asignación presupuestal**, afectan de manera directa la correcta ejecución de sus funciones principales.
2. Aunque el **Sistema de Doctrina del Ejército** contempla la existencia de órganos permanentes (IGE, DIEDOCCE, COEDE, DEEMGE, CCAA, DDEE, Escuelas, entre otros) y órganos temporales (comités y equipos) que forman parte de la estructura organizacional y participan en la ejecución de los procesos doctrinarios, se evidencia una **escasa participación, falta de compromiso e interés** de dichos órganos en la elaboración de doctrina vigente. Esta situación refleja la ausencia de una programación clara de actividades operativas que prioricen y fortalezcan el cumplimiento de este requerimiento institucional.
3. En lo referido al **proceso de producción doctrinaria**, si bien este se encuentra planificado y escalonado de forma adecuada para periodos anuales (corto plazo), no se halla debidamente **articulado para horizontes de mediano y largo plazo**. En consecuencia, no se dispone de una planificación integral que asegure resultados coherentes en la producción de publicaciones oficiales, en relación con indicadores de medición establecidos en el tiempo. Este aspecto debería estar directamente alineado con el **Plan Estratégico Institucional** y con los correspondientes **Planes Operativos Institucionales**, a fin de consolidar la continuidad y eficacia del sistema..

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