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 CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN

OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE DOCTRINA EN LA JEFATURA DE DOCTRINA DEL EJÉRCITO

PRESENTADO POR EL BACHILLER:

CARLOS VENANCIO BALLADARES VILLAR

LIMA – PERÚ

2019

ÍNDICE

	Pág.
RESUMEN	**ii**
INTRODUCCIÓN	**iii**
CAPÍTULO I: INFORMACIÓN GENERAL	**5**
1.1 Dependencia o Unidad	5
1.2 Tipo de actividad	6
1.3 Lugar y Fecha	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	**7**
2.1. Campos de aplicación	7
2.2. Tipo de aplicación	7
2.3. Definición de términos	8
CAPÍTULO III: DESARROLLO DEL TEMA	**15**
3.1. Situación Existente	15
3.2. Antecedentes	18
3.3. Descripción	19
3.4. Diagnóstico	23
3.5. Propuesta de innovación	24
CONCLUSIONES	**29**
RECOMENDACIONES	**30**
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	**31**
ANEXOS	**33**
01 Informe profesional	34

RESUMEN

Este trabajo de suficiencia profesional se realiza considerando la experiencia profesional acreditada en mis años de servicio en unidades de la fuerza operativa y en otros medios de apoyo (OMA) principalmente cuando me desempeñé como Oficial de Estado Mayor (OEM) en el Sistema de Doctrina del Ejército. El objetivo general visa la recolección de la información que contribuya a plantear la aplicación del Tablero de Mando Integral: “Balanced Scorecard” para determinar la estrategia válida, que al aplicarse contribuyan a resolver la realidad problemática

Definiendo la situación problemática, podemos apreciar que la institución realiza notables esfuerzos para la actualización y revalidación de la doctrina disponible, el proceso de producción de doctrina si bien ha tenido otra connotación con el Plan Wiracocha (establecido en el AF-2018), la brecha de atención sobre la necesidad es considerablemente amplia. La actualización de la doctrina depende de la investigación, gestión de lecciones aprendidas y experiencias validadas en el campo de la ciencia militar que son estructuradas en el proceso de producción de doctrina.

Para determinar las conclusiones en el presente trabajo, se ha tenido que analizar los factores que inciden directamente en la situación problemática, además de una apreciación cualitativa de la propuesta de innovación presentada a través de la aplicación del Tablero de Mando Integral: “Balanced Scorecard”, para determinar la estrategia válida, que al aplicarse contribuya a resolver la realidad problemática (Justificación Práctica).

Palabras claves: DOCTRINA, PRODUCCIÒN y PROCESO

INTRODUCCIÓN

Las razones personales y profesionales que motivaron la realización del presente trabajo de suficiencia profesional se sustentan en proponer una innovación que servirá de referente técnico y de consideración académica importante para la discusión y el debate, que permitirá analizar mejor la problemática presentada en el campo de la doctrinal, aportando directamente en el proceso de producción de doctrina con el propósito de motivar la revisión y actualización de nuestros referentes doctrinarios.

La limitación de recursos asignados y la ausencia de conciencia de doctrina es una de las principales consideraciones problemáticas que afectan al proceso de producción de doctrina desarrollado por la Jefatura de Doctrina del Ejército del Comando de Educación y Doctrina del Ejército, incidiendo de manera negativa en la institución, ocasionando que no se disponga de doctrina actualizada en los campos operativos, técnicos y administrativos, limitando al Ejército en el cumplimiento de sus roles y en la obtención de sus capacidades institucionales, esta situación problemática es la circunstancia principal que ha motivado la presente investigación, con el propósito de apreciar primero la función de la producción de la doctrina, contrastando la viabilidad de la propuesta sobre la realidad administrativa enfocada en la gestión doctrinal.

El tema del presente proyecto de investigación está enmarcado a la tercera línea de investigación **“Proceso de producción de doctrina”** del Área de Investigación **Sistema de Doctrina del Ejército** Anexo “A” de la Guía para la elaboración y presentación del trabajo por suficiencia profesional, aprobada en enero del 2016.

La entidad donde se realizó la suficiencia profesional fue la Jefatura de Doctrina del Ejército perteneciente al Comando de Educación y Doctrina del Ejército, en el periodo comprendido entre el 2018 y parte del 2019.

De una manera general los elementos constitutivos formales obligatorios que comprenden el presente trabajo son los siguientes:

En el primer capítulo la presentación del autor con sus datos del lugar donde se desarrolla el tema del presente trabajo de investigación, lugar y fecha, misión y visión de la Jefatura de Doctrina del Ejército y las funciones de esta dependencia

En el segundo capítulo, los campos de aplicación orientado a la línea técnica, la definición de términos que incluye: Conceptos relacionados con el uso de palabras empleadas en el proceso de producción de doctrina

En el tercer capítulo desarrollo del tema, los antecedentes disponibles a nivel internacional como nacionales. Se aborda la problemática presentada interpretando los requerimientos doctrinales en la institución y la estructura actual del proceso de producción de doctrina. Planteándose como propuesta la aplicación del Tablero de Mando Integral: “Balanced Scorecard” para determinar la estrategia válida, que al aplicarse contribuyan a resolver la realidad problemática.

CAPÍTULO I: INFORMACIÓN GENERAL

1.1. Dependencia o Unidad

La dependencia donde se desarrollará el presente Trabajo de Suficiencia Profesional es el Comando de Educación y Doctrina del Ejército siendo el área encargada de la investigación y de la propuesta de innovación la Jefatura de Doctrina del Ejercito, teniendo la siguiente estructura funcional:

1.1.1 Misión del Comando de Educación y Doctrina del Ejército

El Comando de Educación y Doctrina del Ejército – COEDE es la dependencia responsable de establecer la organización, planeamiento, coordinación y control de las actividades comprendidas en el Sistema de Educación y Doctrina del Ejército y supervisar su funcionamiento.

1.1.2 Visión del Comando de Educación y Doctrina del Ejército

Tiene como visión: “Proporcionar de una eficiente educación y doctrina actualizada al Ejército del Perú”.

1.1.3 Funciones del Jefe de Doctrina del Ejército - JDOCE

La Jefatura de Doctrina del Ejercito, es la unidad orgánica técnico doctrinal responsable de planificar, coordinar y ejecutar todas las actividades referentes a la planificación y producción de doctrina y la gestión del conocimiento.

El Jefe de Doctrina del Ejército, tiene las funciones específicas siguientes:

- Responsable del planeamiento y programación de la ejecución de los procesos de doctrina en el Sistema de Doctrina del Ejército.
- Responsable de la ejecución de los procesos de producción, investigación, obtención de lecciones aprendidas, evaluación y gestión del conocimiento y de la doctrina.
- Responsable de gestionar otras funciones que por orden reciba del Comandante General del Ejército o del Comando de Educación y Doctrina del Ejército.

1.2. Tipo de actividad

El tipo de actividad que se enfocará el presente proyecto de investigación refiere al proceso de producción de doctrina.

1.3. Lugar y fecha

Chorrillos, 29 de noviembre del 2019.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Campos de aplicación

En torno al tema o problema escogido sobre la tercera línea de investigación: “Producción de Doctrina” del Área de Investigación: “Sistema de Doctrina del Ejército” seleccionada para el presente trabajo de suficiencia profesional podemos inferir que la producción de doctrina en el Ejército, orienta la producción principalmente sobre tres (03) aspectos del quehacer institucional:

- Administrativa: desarrollo y funcionamiento de las organizaciones, unidades y dependencias del Ejército
- Operativa: desarrollo de la preparación de la fuerza (instrucción y entrenamiento)
- Técnica: desarrollo y empleo técnico de los medios materiales

2.2. Tipo de aplicación

El tipo de aplicación del presente Trabajo de Suficiencia Profesional es el técnico toda vez que busca a través de la aplicación del Tablero de Mando Integral: “Balanced Scorecard”, para determinar la estrategia válida, que al aplicarse contribuya a resolver la realidad problemática.

Esta propuesta de investigación servirá de referente doctrinal y de consideración académica importante para la discusión y el debate, ya que permitirá analizar mejor la problemática presentada en el campo de la producción de doctrina, función establecida en el RE 35-1 “Sistema de Doctrina del Ejército” y respaldada como parte de las competencias de las funciones institucionales del Ejército, establecidas en el Decreto Legislativo N° 1137 – Ley del Ejército del Perú.

2.3. Definición de términos

Se citarán los términos específicos establecidos en nuestros referentes doctrinarios y del acervo informativo de conceptos previstos en la web, de acuerdo al detalle siguiente:

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

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

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

- Aportes Bibliográficos: Son los trabajos realizados por el personal de Oficiales, Técnicos, Sub Oficiales y Empleados Civiles Profesionales del Ejército, materializados en la formulación de libros no relacionados con la Doctrina Militar, pero que son reconocidos como bibliografía de importancia e interés para la Institución. Estos trabajos son realizados, generalmente, por iniciativa voluntaria, no requiriendo de designación o autorización oficial antes de su ejecución.

- Canal de Doctrina: Es la vía o medio que siguen los trámites referentes al desarrollo de todas las actividades relacionadas con la ejecución de

los procesos de Doctrina, con la finalidad de reducir el tiempo requerido y de esa forma facilitar el logro del objetivo del SIDOCE.

- Correcciones en el Texto doctrinario
  Es la inclusión en el Texto doctrinario inicial o final de las observaciones, sugerencias y recomendaciones realizadas o planteadas por los Comités o unidades o dependencias responsables como producto de la evaluación o experimentación durante el desarrollo del proceso de creación o actualización.

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

- Cuerpo Doctrinario del Ejército: Conjunto de principios, fundamentos, conceptos, normas y procedimientos contenidos en los reglamentos, manuales y otras publicaciones militares institucionales vigentes, que constituyen el acervo cultural de la institución.

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

- Difusión: Acción de divulgar las publicaciones de doctrina en forma apropiada a las unidades y dependencias o elementos para su aplicación, incluye el término Distribución (para la recepción de…, por los interesados).

- Doctrina: Conjunto de principios y su consecuente teoría, de relativa permanencia en el tiempo que, aplicado a un medio determinado, teniendo en cuenta sus características y peculiaridades, genera políticas, estrategias, métodos y procedimientos que norman las acciones destinadas a alcanzar una finalidad específica.

- Doctrina Militar
  - Es el conjunto de principios, conceptos, normas, fundamentos y procedimientos que estructuran el pensamiento militar, oficialmente adoptados por el Estado para la preparación y capacitación de las Fuerzas Armadas a fin de emplear eficazmente el Poder Militar en su defensa.
  - Es el conjunto de principios, conceptos, normas y procedimientos que guían el pensamiento, lenguaje y el accionar militar con la finalidad de orientar las actividades relacionadas con la planificación, preparación, conducción y coordinación del empleo de las fuerzas del Poder Militar.
  - La Doctrina Militar comprende los siguientes tipos de doctrina:
    - ✓ Doctrina Militar Conjunta.
    - ✓ Doctrina Militar Terrestre.
    - ✓ Doctrina Militar Naval.
    - ✓ Doctrina Militar Aeroespacial.
    - ✓ Doctrina Militar Multinacional.

- Doctrina Militar Conjunta: Conjunto de principios fundamentales que unifican y orientan el pensamiento, el lenguaje y la acción conjunta de las fuerzas militares de la Nación, destinadas a cumplir y hacer cumplir la misión que la Constitución les asigna, en el ámbito de la Defensa y del Desarrollo Nacional. Es la doctrina militar que rige las operaciones y acciones militares en las que participan dos ó más componentes de las Fuerzas Armadas.

- Estructura Jerárquica Doctrinaria (Árbol Doctrinario): Cuadro descriptivo u Organización jerárquica de la precedencia entre las normas doctrinarias del Ejército, los reglamentos, manuales y otras publicaciones militares institucionales, establecido en función de su correlación, por su correspondencia con la organización operativa del Ejército, por el nivel de doctrina y por la clasificación de la doctrina.

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

- Investigación: Proceso que comprende la indagación y búsqueda de conocimiento, que se caracteriza por ser reflexivo, sistemático, controlado, crítico y auto correctivo que busca interpretar, idear, modificar o transformar el conocimiento y generar nuevas posibilidades derivadas de la situación actual.

- Obtención de Lecciones Aprendidas: Proceso que comprende el conjunto de actividades encaminadas a la recopilación de las experiencias operativas, técnicas y administrativas de interés, provenientes de la ejecución de las actividades de operaciones, instrucción, entrenamiento y otras actividades administrativas, con el propósito de analizar y evaluar su aplicabilidad y factibilidad para ser validadas como Lecciones Aprendidas. De ser una buena experiencia, compartirla para promover su aplicación y de ser una mala experiencia, compartirla para evitar su recurrencia.

- Manual del Ejército (ME): Publicación oficial que establece un determinado aspecto de la doctrina militar operativa del Ejército, así como, los procedimientos tácticos y técnicos de un arma, servicio, unidad, repartición, operación o actividad para su aplicación en la instrucción, entrenamiento y ejecución de las operaciones militares.

- Órgano de Producción y Coordinación: Dependencia, Unidad o persona que participa, ejecuta y coordina el proceso de producción de doctrina en el Ejército.

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

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

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

- Proyecto de Publicación Militar: Es la propuesta de creación o actualización de la Doctrina en estudio que requiere de evaluación y/o validación para su posterior aprobación y difusión.
  - En proceso de creación se denomina:
    - ✓ TOI: Texto Original Inicial.
    - ✓ TOF: Texto Original Final.
  - En proceso de actualización se denomina:
    - ✓ TAI: Texto de Actualización Inicial.
    - ✓ TAF: Texto de Actualización Final.

- Publicación Militar: Texto Oficial editado y difundido por el Ejército, cuyo contenido puede expresar principios, normas, procedimientos y conceptos de carácter doctrinario e informativo, que rigen las actividades militares y que comprometen el pensamiento, la identidad y la cultura organizacional del Ejército.

- Publicaciones Oficiales: Son las publicaciones militares debidamente autorizadas que contienen la información necesaria para el cumplimiento de las misiones o funciones de los diversos órganos del Ejército, tanto en tiempo de guerra como de paz.

- Reglamento del Ejército (RE): Publicación oficial que establece un determinado aspecto normativo, responsabilidades y procedimientos administrativos de carácter permanente o semipermanente en el Ejército, que regula su organización y funcionamiento administrativo, las responsabilidades y derechos del personal militar y civil en la Institución. Se dan también para normar la ejecución de tareas, actividades y otros fines establecidos por alguna ley o norma emitida por el escalón superior.

- Revisión Doctrinaria: Acción destinada a la verificación total del contenido de una publicación militar existente, para determinar su vigencia y actualidad, respecto de su aplicación y uso como parte del Cuerpo Doctrinario del Ejército.

- Texto Original Inicial (TOI): Proyecto de publicación militar en proceso de creación, el cual reúne los contenidos de la doctrina relacionados a una nueva materia o tema, los mismos que ya han sido coordinados con las unidades y dependencias en razón a su competencia y responsabilidad con el campo funcional de la doctrina en estudio, para su opinión oficial con respecto a la concordancia y coherencia con la doctrina vigente que las rige; así como, ya fueron evaluados y validados por el Comité de Evaluación de la Producción de Doctrina (CEPRODOC).

- Texto de Actualización Inicial (TAI): Proyecto de publicación militar en proceso de actualización, el cual ha sido modificado, actualizado o se ha sustituido todo o parte de sus contenidos, los mismos que ya han sido

coordinados con las unidades y dependencias en razón a su competencia y responsabilidad con el campo funcional de la doctrina en estudio, para su opinión oficial con respecto a la concordancia y coherencia con la doctrina vigente que las rige; así como, ya fueron evaluados y validados por el CEPRODOC.

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

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

- Vigencia Doctrinaria: Condición legal en la que se encuentra una publicación militar, respecto de su aplicación y uso como parte del Cuerpo Doctrinario del Ejército.

CAPÍTULO III: DESARROLLO DEL TEMA

“OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE DOCTRINA EN LA JEFATURA DE DOCTRINA DEL EJÉRCITO”

3.1. Situación existente

El Comando del Ejército definió la estructura del Ejército, considerando dentro de esta organización, al Comando de Educación y Doctrina del Ejército, como comando de apoyo en el Ejército, en el campo de educación y doctrina.

Con la Ley N° 1137, Ley del Ejército del Perú, de fecha 09 de diciembre del 2012, se aprobó la nueva estructura del Ejército creando al Comando de Educación y Doctrina del Ejército, como órgano principal de la doctrina a través de la Jefatura de Doctrina del Ejército, el mismo que conducirá y ejecutará los procesos de doctrina como producción, obtención de lecciones aprendidas, investigación, evaluación y gestión de conocimiento en forma integral y coordinada con los órganos de producción, participantes designados, en razón de su competencia y responsabilidad de gestión de doctrina en el Ejército.

La Jefatura de Doctrina del Ejército es una unidad orgánica técnico administrativa, responsable de: “Planear, programar, ejecutar y evaluar las gestiones de los procesos en el sistema de doctrina del Ejército”, en el corto plazo, de acuerdo a sus responsabilidades para contribuir al logro del Objetivo Institucional N° 03 del PDI “BOLOGNESI”, cuyo enunciado es: “Personal educado y entrenado con doctrina actualizada en competencias requeridas por la fuerza”. Y tiene como funciones específicas, las siguientes:

- Planear y programar la ejecución de los procesos de doctrina en el Sistema de Doctrina del Ejército.
- Ejecutar los procesos de producción, investigación, obtención de lecciones aprendidas, evaluación y gestión del conocimiento y de la doctrina.
- Otras por orden del Comandante General del Ejército o del Comando de Educación y Doctrina del Ejército.

El Plan Anual de Doctrina Militar, dispuesto en el Plan Operativo Anual de Doctrina del Ejército (POADE), formulado y propuesto por la JDOCE/COEDE para el AF-2019, determina las publicaciones militares oficiales que deben ser creados o actualizados y los que continuarán en el proceso de producción correspondiente, así como la priorización de la sistematización, edición, impresión y difusión de la doctrina producida.

La producción de la doctrina militar hasta la fecha, obedece al detalle siguiente:

TABLA I
Reseña histórica de la producción de doctrina

PRODUCCIÓN	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010 (**)	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	TOTAL
ACTUALIZACIÓN	35	17	--	09	--	--	07	05	--	07	10	26	10	10	14	150
CREACIÓN	05	03	--	02	--	01	05	01	--	06	07	--	2	4	4	40
TOTAL	**40 (*)**	**20**	**--**	**11**	**--**	**01**	**12**	**06**	**(***)**	**13**	**17**	**26**	**12**	**14**	**18**	**1190 (****)**

(*) Solo se realizó la reimpresión por requerimiento de distribución en el Ejército.
(**) Año de creación de la Jefatura de Doctrina del Ejército.
(***) Se realizó el análisis comparativo de los manuales de las operaciones de "P" y "CH", formulándose el manual denominado "Empleo del Componente Terrestres en Operaciones Atípicas" con participación de las EEAA y SS y Dependencias del Ejército, con responsabilidad.
(****) Considerando que de acuerdo a la información del padrón de publicaciones militares oficiales disponemos de 800 textos, si desde el AF-2004 se han producido 146 publicaciones estaríamos al 18.25%; el PDI "BOLOGNESI" impone que ya en su IV Fase (2017 al 2021) deben estar actualizados el 100% de la doctrina militar en la Institución.

FUENTE: Jefatura de Doctrina del Ejército

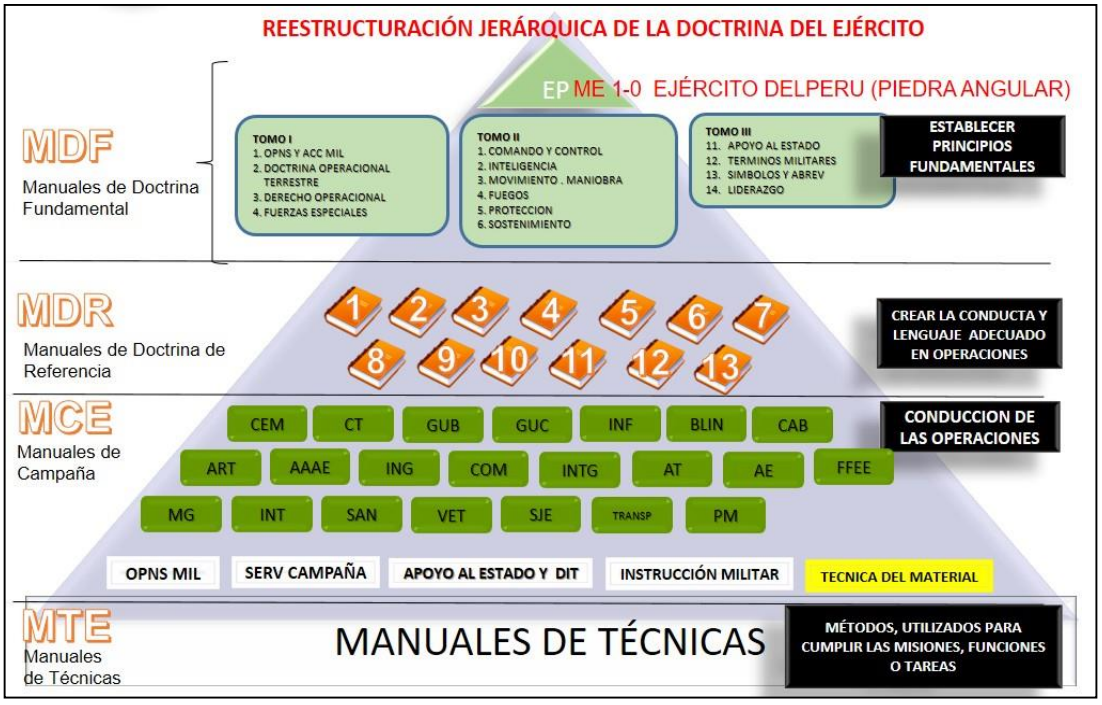
Debemos considerar como factores limitantes al proceso productivo de doctrina institucional:

- El presupuesto asignado a la Jefatura de Doctrina está precisado para su funcionamiento, y no permite por tal la impresión total de las publicaciones militares producidas.
- El personal militar (Oficiales, Supervisores, Técnicos y Suboficiales) no dispone de una biblioteca personal.
- Las dependencias, GGUU y DDE, no disponen de bibliotecas con publicaciones militares actualizadas de su campo funcional, pese a los

esfuerzos limitados de distribución que realiza la JDOCE/COEDE, recomendándose que las difusiones de estas publicaciones militares deben realizarse de manera física, ya que hacerlo por la vía magnética, a través del internet puede traer a riesgos considerables de seguridad.

Dentro del marco de la transformación institucional se ha desarrollado el proyecto de doctrina denominado “Wiracocha” en honor a la divinidad incaica conocida como “El Creador”, se eligió este nombre en razón a que esta deidad conocía “lo que se debía hacer y cómo hacerlo”. En ese sentido, este proyecto es un proceso metodológico desarrollado por la Jefatura de Doctrina del Ejército, que tiene como propósito establecer las bases y diseñar el procedimiento de evolución de la doctrina militar del Ejército del Perú, para alcanzar estándares internacionales que nos permitan interoperar con otras fuerzas en operaciones multinacionales y de paz. Esta evolución doctrinaria nos permitirá enfrentar en forma ventajosa las nuevas amenazas emergentes, aprovechando nuestra experiencia en operaciones contraterroristas y optimizado nuestra participación en el cumplimiento de los roles estratégicos.

FIGURA I
Proyecto de doctrina denominado “Plan Wiracocha”



Fuente: Jefatura de Doctrina del Ejército - COEDE

3.2. Antecedentes

Consultando con el Registro Nacional de Trabajos de Investigación (RENATI) de la página oficial de la Superintendencia Nacional de Educación Universitaria (SUNEDU), encontramos relacionados al tema de la investigación al siguiente trabajo:

Tello, J. (2019), su artículo tiene el propósito de contribuir con el vigente debate en torno a la doctrina del control de convencionalidad. En primer lugar, determinar su actual definición según la propia jurisprudencia de la Corte Interamericana de Derechos Humanos. En segundo lugar, presentar las consecuencias más resaltantes que, tanto en el derecho constitucional como en el derecho internacional público, supone la aceptación de esta figura en cuestión.

Oneto, C. (2018), en su investigación establece que la doctrina moderna de diferentes fuerzas armadas, las operaciones de decepción son consideradas como complementarias, ya que su propósito general es contribuir al logro de los objetivos de una operación mayor, o principal; por lo que se tiende a no darles la debida importancia al momento de su estudio en los claustros de numerosos institutos de formación y/o perfeccionamiento militar.

Rios, D. (2017), la presente tesis ha sido formulada, teniendo en cuenta que se ha podido apreciar ciertos vacíos teóricos en la doctrina básica vigente, fundamentalmente entre aquello que se fundamenta y la forma de desarrollarse en la Fuerza Aérea, razón que trae como consecuencia que los discentes que vienen de aprender, los procesos y teorías contenidas en la misma, tengan ciertas carencias para comprender la doctrina, así mismo genera inconvenientes en la difusión de dichos conceptos en los procesos de planeamiento en los comandos operacionales y escalones menores. El pensamiento militar es considerado a mi parecer como la mayor innovación en el proceso de transformación de la Fuerza Aérea; por ello se buscó analizarlo planteando el problema principal en función al grado de contribución con la doctrina básica vigente, planteando los problemas secundarios,

sobre la manera en que la producción actual del pensamiento militar y la implementación de esta contribuyen con la doctrina básica institucional.

Consultando con el Google Académico, encontramos relacionados al tema de la investigación a los trabajos siguientes:

Calvo, R (1979), menciona en su obra el surgimiento en las Fuerzas Armadas de Paraguay de una plataforma autoritaria denominada “Doctrina de la Seguridad Nacional”, la cual los provee de la racionalidad y justificación necesaria para actuar políticamente.

Rodriguez, J. (1983), El ensayo reconstruye el ambiente intelectual en la Lima de principio de los setenta y el proceso de investigación de la tesis doctoral del autor que se publicó en parte en 1983 bajo el título Los militares y el poder, un ensayo sobre la doctrina militar en el Perú (1948-1968).

3.3. Descripción

3.3.1. Determinación de necesidades de Producción de Doctrina.

La producción de doctrina se lleva a cabo de acuerdo al análisis de los siguientes documentos de Doctrina:

a. Informes de los Comités de Revisión de Doctrina (COREDOC’s), los que deben contener los requerimientos de creación, actualización y derogación de las publicaciones militares priorizados, a través del resultado del Informe de Revisión Doctrinaria Institucional, formulado por el Comité de Revisión de Doctrina Institucional (COREDI) en la Dirección de Educación y Doctrina (DIEDOCE).
b. Solicitudes recibidas de las UU y dependencias del Ejército, en función a las necesidades surgidas en su respectivo campo funcional de responsabilidad, las que estarán referidas a la Doctrina Administrativa, Operativa o Técnica.
c. Propuestas de producción de Doctrina, ya sea en forma individual o a través de las dependencias del Ejército.

d. Necesidades surgidas del análisis de las Publicaciones Militares existentes en el Padrón General (Estructura Jerárquica Doctrinaria del Ejército), que realice la Jefatura de Doctrina del Ejército.
e. Necesidades surgidas de la asignación de nuevos roles o misiones a la fuerza operativa del Ejército.

3.3.2. Planeamiento para la Producción de Doctrina

a. El Comando de Educación y Doctrina del Ejército a través de la Jefatura de Doctrina (JDOCE) como órgano de producción principal, es quien planea, programa y conduce el proceso de producción de doctrina (creación y actualización), en forma conjunta y coordinada con los demás órganos de producción participantes, en razón a su competencia y responsabilidad con la doctrina programada para su producción o estudio.
b. El planeamiento de la producción de doctrina se inicia con la determinación de las necesidades de producción (recolección de información de diferentes fuentes de doctrina) y la formulación anticipada del proyecto del Plan Operativo Anual de Doctrina del Ejército (POADE), donde se determinan los objetivos de producción de doctrina. Dicho plan de doctrina debe ser aprobado por la Dirección de Educación y Doctrina del Ejército (DIEDOCE) en función al presupuesto gestionado. En él se considera de forma general la cantidad de publicaciones militares que se producirán en el año fiscal siguiente (creación y actualización), así como aquellas actividades necesarias para dicha producción.
c. La producción programada obedecerá al cumplimiento de los objetivos de producción establecidos en el Plan Estratégico Institucional (PEI) y Plan Operativo Anual Institucional (POI), para lograr el Objetivo Institucional Nº03.
d. Los pasos y plazos para la producción de doctrina están establecidos en el RE 35-1 “Sistema de Doctrina del Ejército”.

3.3.3. Producción de Doctrina

a. La producción de doctrina se ejecuta de acuerdo a los criterios básicos y consideraciones, referidos en el en el RE 35 – 1, “Sistema de Doctrina del Ejército” (Cap. 4, Secc. III) y la ejecución del trabajo de producción estará a cargo de los Equipos de Producción de Doctrina (EEPD).

b. Las dependencias que se desempeñan como órganos rectores o de dirección de los sistemas institucionales del Ejército, tienen la responsabilidad de participar en la ejecución del proceso de producción de doctrina de su campo funcional, para lo cual deberán dar cumplimiento a lo indicado en el RE 35 – 1 “Sistema de Doctrina del Ejército” (Cap. 2, Secc. X, párr. 2.37).

c. Los órganos académicos, aun cuando no tienen a su cargo la dirección de un sistema institucional, tienen la responsabilidad de participar en el proceso de producción, en forma conjunta y coordinada con la Jefatura de Doctrina del Ejército (JDOCE), formando parte de los Equipos de Producción de Doctrina responsables, en cumplimiento a lo dispuesto en el RE 35 – 1 “Sistema de Doctrina del Ejército” (Cap. 2, Secc. X, Párr. 2.38). Tienen esta condición y responsabilidad de producción los órganos académicos siguientes:

TABLA III
Responsabilidad de producción de los órganos académicos del Ejército

Doctrina de empleo de GGUU:	Escuela Superior de Guerra del Ejército (ESGE).
Doctrina de empleo de batallón y compañía:	Escuelas de Armas, Servicios y Especialización del Ejército
Doctrina de empleo de sección y grupo:	Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”.
Doctrina técnica:	ICTE - ISTE “ETE” – Escuelas de: INF, CAB, ART, ING, COM, INTG, MG, INT, SJE

	y Salud.
Doctrina administrativa:	La Escuela designada y las dependencias del EMGE en razón a su competencia y responsabilidad con la doctrina en estudio.

Fuente: Elaboración propia con datos de la JEDOCE-COEDE

d. Los órganos de producción participantes serán designados en la ejecución del proceso de producción de doctrina en el Ejército, en razón a su competencia y responsabilidad con la doctrina en estudio, según se indica:

TABLA IV
Responsabilidad doctrinal en el Ejército

Doctrina operativa:	Órganos componentes de la Fuerza Operativa (FO) y Órganos Académicos.
Doctrina técnica:	ICTE - ISTE “ETE” – Escuelas de: INF, CAB, ART, ING, COM, MG, INT, SJE. y Salud.
Doctrina administrativa:	Órganos y Medios de Apoyo (OMA) y Órganos Académicos.

Fuente: Elaboración propia con datos de la JEDOCE-COEDE

e. Los manuales de doctrina operativa que se formulen, deben guardar concordancia con los manuales que haya producido el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.

f. 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 DDHH.

g. Para la producción de los textos (reglamentos y manuales) se tendrá más en cuenta los plazos 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”.

h. Cuando se requiera que la doctrina en estudio sea experimentada, la Jefatura de Doctrina del Ejército convoca a un Comité de Experimentación de Doctrina (COEXDOC), el cual

cumplirá su función según lo indicado en el RE 35 – 1 “Sistema de Doctrina del Ejército” (Cap. 3, Secc. IV, Párr. 3.21).

i. 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.

j. Las Escuelas de Armas y Servicios verifica que la doctrina que se imparte en la educación y entrenamiento de los educandos de su escuela sea la oficializada, actualizada y vigente.

3.4. Diagnóstico:

Desarrollando un resumen de la situación problemática del presente trabajo de suficiencia profesional, principalmente aquellos que afectan a la producción de doctrina, abordando los siguientes:

a. No existe un sistema de información que les permita disponer de un banco de datos de doctrina del Ejército, todo lo manejan de manera manual con lo cual ante un siniestro se perdería información importante y el deterioro de los mismos documentos hacen ilegible la información impresa.

b. Se dispone de una limitada asignación presupuestal la cual restringe considerablemente el cumplimiento de los objetivos propuestos entre ellos:

- Mantenimiento del servidor instalado en la Biblioteca General del Ejército para operar la base de datos de doctrina.
- La impresión de reglamentos y manuales producidos desde el AF-2017 y los pendientes desde el AF-2018.

c. La reducida asignación de personal no permite completar los puestos críticos, dificultando la gestión y el cumplimiento de las funciones.

3.5. Propuesta de innovación

3.5.1. Tablero de Mando Integral: Balanced Scorecard de la JDOCE

El Balanced Scorecard (BSC / Tablero de Mando Integral), es una herramienta que permite enlazar estrategias y objetivos clave con desempeño y resultados a través de cuatro (04) áreas críticas en cualquier empresa: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio y aprendizaje y crecimiento.

El propósito de su aplicación para optimizar la gestión de doctrina de la JDOCE, será centrarse en una jerarquía organizacional muy concreta, la cual será la base de lo que se analizará como pirámide del tablero de mando, para el nivel de responsabilidad superior, otros inmediatamente inferiores que se encuentran estrechamente vinculados a éste y, en los niveles de responsabilidad de menor incidencia.

El tablero de mando integral (TMI) tiende especialmente hacia cinco (05) ideas básicas:

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

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

El objetivo de la evaluación de la gestión es indudablemente lograr el cumplimiento de la misión de un periodo que generalmente

es un año, donde cualquier desviación de la misma se verá reflejada en el tablero de mando, y con ello corregir en forma constante el planeamiento realizado.

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

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

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

a. Diseño del Mapa Estratégico, que permitirá apreciar en un solo gráfico la síntesis de la estrategia que se implantará en el sistema de gestión de doctrina de la JDOCE.

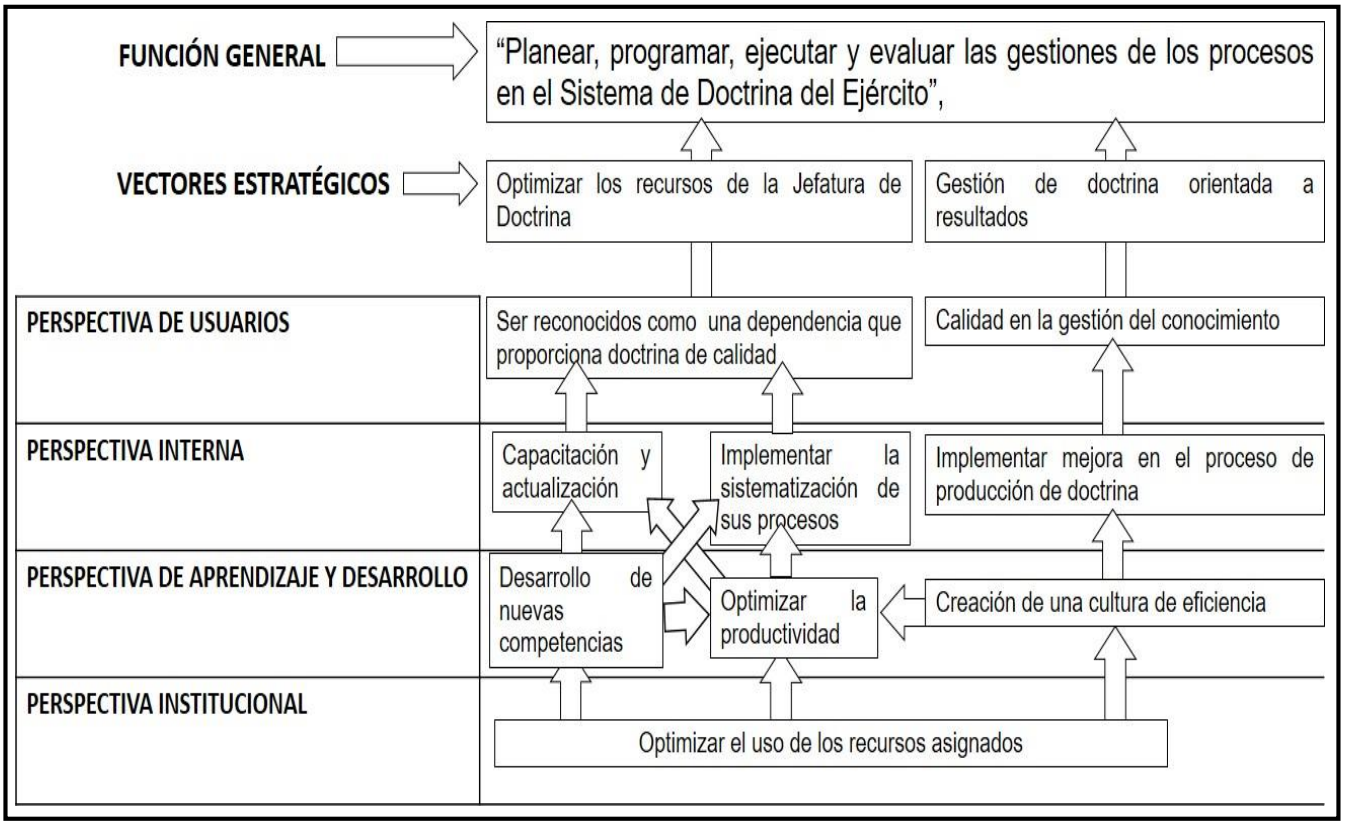
b. Descripción de las cuatro (04) perspectivas enunciadas, que incluya los vectores estratégicos, sus indicadores, metas e iniciativas estratégicas.

c. Este modelo permitirá determinar sólo aquellos vectores estratégicos importantes para el cumplimiento de la función general de la Jefatura de Doctrina, así mismo transformar activos intangibles en tangibles (servicio, fomento de una eficacia, entre otros) a satisfacción a plenitud por los servicios brindados a sus usuarios.

A continuación, mostramos el Mapa estratégico a la propuesto a la visión “Proporcionar de una eficiente doctrina actualizada al Ejército del Perú”.

TABLA V

Mapa Estratégico propuesto en el Balanced Scorecard (BSC / Tablero de Mando Integral),



Fuente: Elaboración propia

Habiendo conceptualizado que el mapa estratégico es un conjunto de relaciones causa-efecto que permite enlazar las cuatro (04) perspectivas del tablero de mando integral (TMI) y describe la lógica de la estrategia de la organización, a continuación, se describirá brevemente el contenido del mismo:

a. Se han determinado dos vectores estratégicos para alcanzar la misión: el vector Nº 01: Optimizar los recursos de la Jefatura de Doctrina; y el vector Nº 02: Gestión de doctrina orientada a resultados. Cada vector estratégico conecta verticalmente las cuatro (04) perspectivas del tablero de mando (TMI) y contiene sus propias hipótesis estratégicas, sus propias relaciones causa-efecto y sus propias tablas de indicadores.

b. De acuerdo a la función general de la Jefatura de Doctrina, se han determinado el orden de los planos o perspectivas estratégicas, de acuerdo al detalle siguiente:

1) La perspectiva de los usuarios, donde se han determinado dos objetivos estratégicos:

   a) Ser reconocidos como una dependencia que proporciona doctrina de calidad.

   b) Calidad en la gestión del conocimiento.

   El primer objetivo se encuentra conectado al vector estratégico Nº 01 y el segundo objetivo se encuentra conectado al vector estratégico Nº 02 respectivamente, es decir para cumplir la función general de la Jefatura de Doctrina se debe de cumplir con los dos objetivos estratégicos enunciados, lo cual va a implicar satisfacer plenamente a nuestros usuarios.

   En la perspectiva interna, se han determinado tres (03) objetivos estratégicos:

   c) Capacitación y actualización.

   d) Implementar la sistematización de sus procesos.

   e) Implementar mejora en el proceso de producción de doctrina.

   Los dos (02) primeros objetivos se encuentran conectados al vector estratégico Nº 01 y el tercer objetivo se encuentra conectado al vector estratégico Nº 02 respectivamente, el cumplimiento de éstos permitirá cumplir los objetivos estratégicos en la perspectiva de los usuarios.

2) En la perspectiva de aprendizaje y desarrollo, se han determinado también tres (03) objetivos estratégicos:

   f) Desarrollo de nuevas competencias.

   g) Optimizar la productividad.

   h) Creación de una cultura de eficiencia.

   Los dos (02) primeros objetivos se encuentran conectados al vector estratégico Nº 01 y el tercer objetivo se encuentra

conectado al vector estratégico Nº 02 respectivamente, el cumplimiento de éstos permitirá cumplir los objetivos estratégicos en la perspectiva interna

3) Finalmente, la perspectiva institucional, se ha determinado un solo objetivo estratégico:

   i) Optimizar el uso de los recursos asignados.

   Esta perspectiva se encuentra en la base del mapa estratégico, porque si no existen los suficientes recursos presupuestarios o no se asigna los recursos necesarios a cada objetivo estratégico que le permita alcanzar satisfactoriamente sus metas, es muy poco lo que pudiera realizarse en términos de cumplir eficientemente la función general.

CONCLUSIONES

En concordancia con la información obtenida en el marco teórico y en el desarrollo del tema, se han estructurado las conclusiones que a continuación se describen.

a. La Jefatura de Doctrina del Ejército al ser responsable de desarrollar todas las gestiones de los procesos del Sistema de Doctrina del Ejército, en el corto plazo, debe disponer de una infraestructura, plataforma y sistematización adecuada que le permita interactuar, coordinar y sincronizar estos procesos doctrinarios (producción, obtención de lecciones aprendidas, investigación, evaluación y gestión de conocimiento) con los órganos de producción, participantes designados, con el propósito de proporcionar doctrina eficiente y actualizada a la Institución; sin embargo las limitaciones y carencias en su infraestructura construida, mobiliario, equipamiento, asignación presupuestal y presupuesto inciden negativamente en el cumplimiento de su función general.

b. Considerando la información del Padrón de Publicaciones Militares Oficiales del Ejército, actualmente se dispone de una cantidad de 800 textos oficiales, sobre esa disponibilidad desde el AF-2004 se han producido 190 publicaciones (118 de las cuales ha producido la Jefatura de Doctrina desde su creación en el AF-2010), lo que nos indica que estaríamos al 23.75% con respecto al cumplimiento del PDI “BOLOGNESI”, el cual impone que ya en su IV Fase (2017 al 2021) deben estar actualizados el 100% de la doctrina militar en la Institución.

c. La aplicación del Tablero de Mando Integral (TMI) o Balanced Scorecard (BSC) realizada a la Jefatura de Doctrina del Ejército, nos permite determinar y proponer una estrategia de gestión a los procesos conducidos por esta dependencia, planteando la visión de: “Proporcionar de una eficiente doctrina actualizada a la Institución”, la cual se fundamentaría en el desarrollo de dos (02) vectores estratégicos: “Optimizar los recursos asignados” y “La gestión de doctrina orientada a resultados”, con el propósito de contribuir a optimizar la gestión de estos procesos doctrinales y al cumplimiento de la función general de la Jefatura de Doctrina.

RECOMENDACIONES

En concordancia con la información obtenida en el marco teórico y en el desarrollo del tema, se han estructurado las recomendaciones que a continuación se describen:

a. Que el Señor General de Ejército Comandante General del Ejército tenga a bien disponer la implantación de la propuesta de innovación presentado en este trabajo de suficiencia profesional, desarrollándola conjuntamente con la Jefatura de Doctrina del Ejército del Comando de Educación y Doctrina del Ejército

b. Que el Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE), en su condición de unidad ejecutora conjuntamente con la Dirección de Inversiones del Ejército (DINVE) gestionen a través de la Oficina de Presupuesto del Ejército (OPRE) la adscripción del programa presupuestal correspondiente, de manera de obtener la asignación de financiamiento presupuestal para proporcionar más recursos financieros al proceso de producción de doctrina liderado por la Jefatura de Doctrina del Ejército a fin de cumplir con los objetivos establecidos al proyecto de doctrina denominado “Plan Wiracocha”

c. Que se gestione la viabilidad de un (01) Proyecto de Inversión que permita que se desarrollen las alternativas de intervención sobre la situación negativa actual que limita el servicio que brinda la Jefatura de Doctrina del Ejército (incluyendo la sistematización de sus procesos de gestión); además de proporcionar una eficiente estandarización, trazabilidad y gobernabilidad a aquellas iniciativas de producción de doctrina que se emprendan en el Ejército.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Calvo, R. (1979). *La doctrina militar de la Seguridad Nacional (Autoritarismo Político y Neoliberalismo Económico en el Cono Sur).* Caracas, Venezuela: Universidad Catòlica Andrés Bello.

Directiva Nº 001 /u-6.b.1 /27.00 - Ejecución de los procesos de doctrina en el Ejército para el AF -2018 [clasificación reservado]. Jefatura de Doctrina del Ejército.

Educación en Red (2012, 10 de diciembre). El Decreto Legislativo N° 1137 – Ley del Ejército del Perú. Recuperado de: http://www.educacionenred.pe/noticia/?portada=30277

Gestiopolis (2016). ¿Qué es el Balanced Scorecard y para qué sirve? Recuperado de: https://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integralhttps://www.gestiopolis.com/que-es-el-balanced-scorecard-y-para-que-sirve/

Idea de Proyecto de Inversiòn denominado “Mejoramiento del sistema de información de doctrina de la Jefatura de Doctrina del Ejército (JDOCE), ubicado en el Comando de Educación y Doctrina del Ejército del distrito de Chorrillos, provincia de Lima, departamento de Lima” (2018) [sin clasificación]. Dirección de Inversiones del Ejército

Manual del Ejèrcito 320-5 Términos Militares - Diccionario Militar (2015). [Manual FA clasificación reservado]. Jefatura de Doctrina del Ejército.

Oneto, C. (2018). *Contribución de las operaciones de decepción a las operaciones decisivas en el nivel táctico de la conducción. Propuesta de Doctrina*. Escuela Superior de Guerra del Ejército - Escuela de Postgrado (Tesis de Maestría). Chorrillos, Perú.

Rios, D. (2017). *El pensamiento militar y su contribución con la doctrina básica vigente de la Fuerza Aérea del Perú – 2017.* Escuela Superior de Guerra Aérea (Tesis de Maestría). Las Palmas, Perú.

Rodriguez, J. (1983). *Los militares y el poder: un ensayo sobre la doctrina militar en el Perú 1948-1968.* Lima, Perú: Mosca Azul.

Tello, J. (2019). *La doctrina del control convencional. Un pretendido cambio de paradigma en la región americana. Plataforma Agenda Internacional de la Pontificia Universidad Católica del Perú.* Recuperado de: http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/agendainternacional/article/view/21268

TIEDCOMM (2016). Concepto de Balanced Scorecard. Recuperado de: http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/ [2017, 04 de mayo].

Reglamento del Ejército 35-2 Técnica para la formulación y numeración de las publicaciones militares [Manual FA clasificación reservado]. Jefatura de Doctrina del Ejército.

Wikipedia (2019) Cuadro de Mando Integral. Recuperado de: https://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral

Wikipedia (2019). Doctrina. Recuperado de: https://es.wikipedia.org/wiki/Doctrina

ANEXO

01. INFORME PROFESIONAL

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

1. DATOS PERSONALES:

1.01	Apellidos y Nombres	BALLADARES VILLAR CARLOS VENANCIO
1.02	Grado y Arma / Servicio	CORONEL DE INFANTERIA
1.03	Situación Militar	RETIRO
1.04	CIP	113324100
1.05	DNI	43440313
1.06	Celular y/o RPM	975976743 / 012348408
1.07	Correo Electrónico	cvbv_0104@hotmail.com

2. ESTUDIOS EN LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS:

2.01	Fecha ingreso de la EMCH	01 de Marzo de 1983
2.02	Fecha egreso EMCH	31 de Diciembre de 1986
2.04	Fecha de alta como Oficial	01 de Enero de 1987
2.05	Años experiencia de Oficial	31 Años
2.06	Idiomas	Portugués Avanzado

3. SERVICIOS PRESTADOS EN EL EJÉRCITO

Nº	Año	Lugar	Unidad / Dependencia	Puesto Desempeñado
3.01	1987	Huancané	BIM N° 21	Comandante de Sección
3.02	1988	Huancané	BIM N° 21	Comandante de Sección
3.03	1988	Ocobamba	BIM N° 9	Jefe de Patrulla
3.04	1989	Sacharaccay	BIM N° 42	Jefe de Patrulla
3.05	1990	Rimac	BPM N° 501	Comandante de Sección
3.06	1991	Callao	BI N° 1	Comandante de Sección
3.07	1991	Chorrillos	Esc Inf	Alumno Curso Básico
3.08	1992	Tumbes	BIM N° 23	Comandante de Cía
3.09	1993	Tocache	BTN C/S N° 26	Jefe de Patrulla
3.10	1994/95	Zarumilla	BIM N° 5	Comandante de Cía
3.11	1996	Chorrillos	Esc Inf	Alumno Curso Avanzado
3.12	1996	Zarumilla	BIM N° 5	Comandante de Cía
3.13	1997/98	Zarumilla	CIA AT N° 8	Cmdte PU
3.14	1999	Zarumilla	BIM N° 5	S - 3
3.15	2000	Piura	CIA TRASP SERV N° 111	Cmdte PU

3.16	2001/02	Chorrillos	ESGE	Alumno CCEM
3.17	2003	San Borja	SJAO	Jefe Neg Cap Inf
3.18	2004	San Borja	SJAO	Jefe Neg Tte Crl Inf
3.19	2005/06	San Ignacio	BIM N° 111	Comandante de Unidad
3.20	2007/08	El Milagro	CG 6ª BRIG SELV	Jefe de Secc Log
3.21	2009	San Borja	OGRE	Jefe Dpto de Evaluación
3.22	2010	Monterrico	ICTE	Instructor/Jefe Dpto
3.23	2011	Monterrico	ICTE	Instructor/Jefe Dpto
3.24	2011	Monterrico	ICTE	Alumno
3.25	2012	San Borja	JBIENE	Jefe de Departamento
3.26	2013	Rimac	CG IIDE	Jefe Dpto de Personal
3.27	2014	Chorrillos	CAEN	ALUMNO CAEN
3.28	2015/16	San Borja	OEE	Inspector
3.29	2017	San Borja	SJAPCE	Jefe

4. ESTUDIOS EN EL EJÉRCITO DEL PERÚ

Nº	Año	Dependencia y Periodo	Denominación	Diploma / Certificación
4.01	1991	ESCUELA DE INFANTERÍA (del 01 de julio al 31 de diciembre)	CURSO INTERMEDIO	CERTIFICADO
4.02	1996	ESCUELA DE INFANTERÍA (del 01 de enero al 30 de junio)	CURSO AVANZADO	CERTIFICADO
4.03	2001/02	ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJERCITO (del 01 de enero de 2001 al 31 de diciembre de 2002)	LX CURSO DE COMANDO Y ESTADO MAYOR	DIPLOMA

5. ESTUDIOS DE NIVEL UNIVERSITARIO

Nº	Año	Universidad y Periodo	Bachiller - Licenciado
5.01	1987	Escuela Militar de Chorrillos (01 de marzo de 1983/31 de diciembre de 1986)	Bachiller

6. ESTUDIOS DE POSTGRADO UNIVERSITARIO

Nº	Año	Universidad y Periodo	Grado Académico (Maestro – Doctor)
6.01	2003/04	Escuela de postgrado de la Universidad San Pedro	Maestro

7. ESTUDIOS DE ESPECIALIZACIÓN

Nº	Año	Dependencia y Periodo	Diploma o Certificado
7.01	2003	ESAN	PADE
7.02	2011	Academia Diplomática del Peru	Relaciones Internacionales

		(05/10/2011-28/10/2011)	y Política Exterior del Perú
7.03	2011	Instituto Científico y Tecnológico del Ejercito del Perú (24/04/2011-28/04/2011)	Diplomado en Gestión Empresarial.

8. ESTUDIOS EN EL EXTRANJERO

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

FIRMA _____

CARLOS VENANCIO BALLADARES VILLAR
CRL INF (R)

COPERE
120437800
Administrador
WIN-BM2M3LJV
01 ENE 2018

FOJA DE SERVICIOS

DATOS GENERALES

DNI	:	43440313	**PROMOCION**	:	01-ENE-1987
C.I.P.	:	113324100	**PROCEDENCIA**	:	EMCH-NATO
GRADO Y ARMA/ESPEC.	:	CRL INF	**SIT. MILITAR**	:	RETIRO
APELLIDOS Y NOMBRES		BALLADARES VILLAR CARLOS VENANCIO			

1. Tiempo Real y Efectivo

INICIO DIA	INICIO MES	INICIO AÑO	TERMINO DIA	TERMINO MES	TERMINO AÑO	GRADO	UNIDAD	MODALIDAD	GUARNICION	DIAS LABORADOS
01	ENE	1987	31	DIC	1987	STTE	BTN I M N. 21	CMDTE SECC FUSILEROS A	HUANCANE	365 Días
01	ENE	1988	31	JUL	1988	STTE	BTN I M N. 21	CMDTE SECC	HUANCANE	213 Días
01	AGO	1988	31	DIC	1988	STTE	BTN I M N. 9	CMDTE SECC	OCOBAMBA	153 Días
01	ENE	1989	31	DIC	1989	STTE	BTN I M N. 42	JEFE DE PATRULLA	SACHARACCAY	365 Días
01	ENE	1990	31	DIC	1990	TTE	BTN PM N.501	CMDTE SECC	RIMAC	365 Días
01	ENE	1991	30	JUN	1991	TTE	BTN I M N. 1	CMDTE CIA	CALLAO	181 Días
01	JUL	1991	31	DIC	1991	TTE	ESC INF	ALUMNO CURSO BASICO	CHORRILLOS	184 Días
01	ENE	1992	31	DIC	1992	TTE	BTN I M N. 23	CMDTE CIA	TUMBES	366 Días
01	ENE	1993	31	DIC	1993	TTE	BTN CS N.26	CMDTE SECC	TOCACHE NUEVO	365 Días
01	ENE	1994	31	DIC	1994	CAP	BTN I M N. 5	CMDTE CIA	ZARUMILLA	365 Días
01	ENE	1995	31	DIC	1995	CAP	BTN I M N. 5	CMDTE CIA	ZARUMILLA	365 Días
01	ENE	1996	30	JUN	1996	CAP	ESC INF	ALUMNO CURSO AVANZADO	CHORRILLOS	182 Días
01	JUL	1996	31	DIC	1996	CAP	BTN I M N. 5	CMDTE CIA	ZARUMILLA	184 Días
01	ENE	1997	31	DIC	1997	CAP	CIA AT N.8	CMDTE PEQUEÑA UNIDAD	ZARUMILLA	365 Días
01	ENE	1998	31	DIC	1998	CAP	CIA AT N.8	CMDTE PEQUEÑA UNIDAD	ZARUMILLA	365 Días
01	ENE	1999	31	DIC	1999	MY	BTN I M N. 5	S-3	ZARUMILLA	365 Días
01	ENE	2000	31	DIC	2000	MY	C TRASP SRV 111	CMDTE PEQUEÑA UNIDAD	PIURA	366 Días
01	ENE	2001	31	DIC	2001	MY	E S G	ALUMNO CCEM	CHORRILLOS	365 Días
01	ENE	2002	31	DIC	2002	MY	E S G	ALUMNO CCEM	CHORRILLOS	365 Días
01	ENE	2003	31	DIC	2003	MY	SJAO	JEFE NEG CAP INF	SAN BORJA	365 Días
01	ENE	2004	31	DIC	2004	MY	SJAO	JEFE NEG GRLS CRL TC INF	SAN BORJA	366 Días
01	ENE	2005	31	DIC	2005	TTE CRL	BIM N.111	CMDTE UNIDAD	SAN IGNACIO	365 Días
01	ENE	2006	31	DIC	2006	TTE CRL	BIM N.111	CMDTE UNIDAD	SAN IGNACIO	365 Días
01	ENE	2007	31	DIC	2007	TTE CRL	CG 6A BRIG SELV	JEFE SECC LOGISTICA	EL MILAGRO	365 Días
01	ENE	2008	31	DIC	2008	TTE CRL	CG 6A BRIG SELV	JEFE SECC LOGISTICA	EL MILAGRO	366 Días
01	ENE	2009	31	DIC	2009	TTE CRL	OGRE	JEFE DPTO EVALUACION	SAN BORJA	365 Días
01	ENE	2010	31	DIC	2010	TTE CRL	ICTE	INSTRUCTOR	MONTERRICO	365 Días
01	ENE	2011	30	JUN	2011	TTE CRL	ICTE	EJECUTIVO	MONTERRICO	181 Días
01	JUL	2011	31	DIC	2011	TTE CRL	ICTE	ALUMNO	MONTERRICO	184 Días
01	ENE	2012	31	DIC	2012	CRL	JBIENE	JEFE DE DEPARTAMENTO	SAN BORJA	366 Días
01	ENE	2013	31	DIC	2013	CRL	CG - II DE	JEFE DPTO PERSONAL	RIMAC	365 Días
01	ENE	2014	31	DIC	2014	CRL	CG - II DE	ALUMNO CAEM	RIMAC	365 Días
01	ENE	2015	31	DIC	2015	CRL	OEE	INSPECTOR	SAN BORJA	365 Días
01	ENE	2016	31	DIC	2016	CRL	OEE	INSPECTOR	SAN BORJA	366 Días
01	ENE	2017	31	DIC	2017	CRL	SJAEC	JEFE	SAN BORJA	365 Días
SUB TOTAL TIEMPO REAL Y EFECTIVO COMO OFICIAL										**31 años 00 meses 00 días**

2. Otros servicios

INICIO DIA	INICIO MES	INICIO AÑO	TERMINO DIA	TERMINO MES	TERMINO AÑO	MODALIDAD	GUARNICION	DIAS LABORADOS
01	JUN	1980	31	DIC	1980	TROPA SERVICIO MILITAR	PIURA	213 Días
01	ENE	1981	30	JUN	1981	TROPA SERVICIO MILITAR	PIURA	180 Días
01	MAR	1983	31	DIC	1986	FORMACION ESCUELA	CHORRILLOS	1401 Días
SUB TOTAL OTROS SERVICIOS								**4 años 11 meses 0 días**

3. Tiempo total de servicios reconocidos para efectos pensionables

DESCRIPCIÓN	
1. TIEMPO REAL Y EFECTIVO COMO OFICIAL	31 años 00 meses 00 días
2. OTROS SERVICIOS	4 años 11 meses 0 días
TIEMPO TOTAL RECONOCIDO AL 01/01/2018	**35 años 11 meses 0 días**

Observaciones

01/01/18 - RETIRO / RENOVACION

SUB JEFATURA DE ADMINISTRACION DE OFICIALES - DACO-INFANTERIA

O-22482271-O+
WALTER OCAMPO MARQUINA
CRL INF
JEFE DACO INFANTERÍA

Página 1 de 1

O-541418277-O+
RODOLFO DIAZ SANTILLAN
MY INF
JEFE SECC CRLS DACO INF