

**ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS**  
**“CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI”**



**Enseñanza por Competencias del Estado Mayor de un Comando de Nivel  
Operacional**

**Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de  
Licenciado en Ciencias Militares con Mención en Administración**

**Autor**

**José Leonel Guerrero Toro**

**(0000-0003-0451-065X)**

**Asesor**

**Dr. Carlos Alfonso Monja Manosalva**

**(0000-0003-3350-1250)**

**Lima – Perú**

**2021**

## 18% 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

- 14%  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.

**Dedicado a mi familia, a quienes amo y en todo momento son mi sostén, mi fortaleza y mi apoyo, a mis queridos instructores por brindarme el conocimiento para la realización de este trabajo, a Dios por los triunfos y momentos difíciles que enseñan a valorar un día más de vida.**

**“Gracias por sus enseñanzas que se ven plasmadas en los resultados”**

**A mi Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”  
donde tuve la oportunidad de realizar estudios superiores en sus aulas, a  
nuestros instructores de quienes obtuvimos enseñanzas y experiencias las  
que nutrieron mi conocimiento profesional, a sus asesores académicos que  
me apoyaron incondicionalmente para concluir con éxito este proyecto;  
gracias por ser luz y guía permanente en el camino de todo oficial.**

## ÍNDICE

<b>Dedicatoria</b> .....	<b>ii</b>
<b>Agradecimiento</b> .....	<b>iii</b>
<b>ÍNDICE</b> .....	<b>iv</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>vi</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>vii</b>
<b>CAPITULO I INFORMACIÓN GENERAL</b> .....	<b>8</b>
1.1. Dependencia o Unidad (donde se desarrolla el tema).....	8
1.2. Tipo de actividad (Función y Puesto).....	8
1.3. Lugar y fecha.....	8
1.4. Visión BS N° 61 .....	9
1.5. Misión BS N° 61 .....	9
1.6. Funciones del Puesto que Ocupó .....	9
<b>CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>10</b>
2.1. Antecedentes .....	10
2.1.1 Antecedentes internacionales .....	10
2.1.2 Antecedentes nacionales.....	12
2.2. Bases teóricas .....	14
2.3. Definición de términos .....	19
<b>CAPÍTULO III DESARROLLO DEL TEMA</b> .....	<b>20</b>
3.1. Campo de aplicación .....	20
3.2. Tipo de aplicación.....	20
3.3. Diagnóstico.....	21

3.4. Propuesta de innovación .....	21
3.4.1. Objetivo de la propuesta .....	21
3.4.2. Descripción simple de la propuesta .....	23
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>25</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>26</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>27</b>
<b>ANEXO A.....</b>	<b>29</b>

## RESUMEN

De acuerdo al título de la suficiencia profesional: “*ENSEÑANZA POR COMPETENCIAS DEL ESTADO MAYOR DE UN COMANDO DE NIVEL OPERACIONAL*”. Se establece como objetivo principal analizar la aplicación del concepto Enseñanza por Competencias en el Ejército del Perú, con el objetivo de comprender los principios de este nuevo modelo pedagógico que aporte la mejora práctica de enseñanza a los comandos de nivel operacional y con el apoyo de un Estado Mayor. El área de investigación es el Batallón de Servicios N° 61 de la 1ª Brigada de Fuerzas Especiales, acantonada en el distrito de Chorrillos, Lima, perteneciente a la II División de Ejército.

Debido a los cambios en las fuerzas geopolíticas globales, donde la docencia en las escuelas está evolucionando constantemente en cuanto a cultura militar, con la introducción de variadas innovaciones tecnológicas, los cuales han tenido también repercusión positiva y negativa en el entorno nacional. En ese sentido el Ejército del Perú necesita de la introducción de nuevos conceptos que permitan continuar con la eficiente preparación de sus integrantes militares antes estos nuevos cambios.

Por tanto, en el estudio se presenta una propuesta que hace mención a la implementación del concepto de la Enseñanza por Competencias; para la mejora en el área docente, con el apoyo de un Estado Mayor y siendo direccionado nivel operacional. La idea es crear nuevas capacidades para la Fuerza, enfatizando la dimensión humana de la Institución, y desarrollar la capacidad del estudiante militar para adquirir y desarrollar conocimientos, habilidades, actitudes, valores y experiencias para movilizarse de manera integrada en la solución de los más variados problemas.

**Palabras clave:** Enseñanza, Competencias, Estado Mayor, Comando y Operacional.

## INTRODUCCIÓN

Este trabajo de suficiencia profesional, es realizado con intención de analizar la implementación de la metodología de Enseñanza por Competencias en la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército en la actualidad, con el objetivo de comprender cómo enseñar bajo este nuevo modelo pedagógico y contribuir al mejoramiento de las prácticas docentes. El tema de esta investigación es relativamente reciente y complejo, requiriendo la atención de todos los agentes involucrados en el proceso de enseñanza-aprendizaje: directivos, docentes y estudiantes. Los debates y revisiones relacionados con la Enseñanza por Capacidades, por tanto, deben ser constantes, con especial atención a las modificaciones y actualizaciones de los estándares regulatorios y su efectividad en la práctica didáctica y aplicabilidad diaria. En este sentido, es importante establecer una escrituración para desarrollar los conceptos y propósito final:

El trabajo inicia con el resumen, describe el objetivo general y se especifican la experiencia adquirida en la escala militar.

Dentro del primer capítulo, se presenta la información general, donde se menciona la ubicación de la región implicada, se da a conocer la dependencia o unidad, el tipo de actividad, el lugar y fecha y función desempeñada en el tiempo de servicio.

A través del segundo capítulo, desarrolla el marco teórico, este el cual incluye los campos y tipos de aplicación, seguido por la definición de términos.

En la parte final del trabajo el tercer capítulo, presenta los antecedentes nacionales e internacionales, además de las bases teóricas con sus diversos fundamentos bibliográficos, seguidos por un diagnóstico de la realidad actual y una propuesta de innovación. Finalizando con las conclusiones y recomendaciones.

## CAPITULO I

### INFORMACIÓN GENERAL

#### 1.1. Dependencia o Unidad (donde se desarrolla el tema)

La Suficiencia Profesional se desarrolla en el Batallón de Servicios N° 61 de la 1ª Brigada de Fuerzas Especiales, acantonada en el distrito de Chorrillos, Lima, perteneciente a la II División de Ejército.



#### 1.2. Tipo de actividad (Función y Puesto)

El puesto desempeñado fue como Oficial de Operaciones e Instrucción (S-3), encargado de las funciones de Entrenamiento y Operaciones de combate, apoyando con la búsqueda de la defensa y el desarrollo nacional.

#### 1.3. Lugar y fecha

El lugar donde se plantea la presente investigación es en el Batallón de Servicios N° 61, ubicado en el distrito de Chorrillos, provincia de Lima, departamento de Lima, en el año 2015.

#### **1.4. Visión BS N° 61**

Constituir un Batallón honorable y reconocido en el mando de operaciones en contribución al desarrollo y la defensa nacional.

#### **1.5. Misión BS N° 61**

El Batallón de Servicios N° 61 tiene por misión como parte de la unidad de combate del Comando Conjunto del Ejército del Perú, planificar y ejecutar operaciones especiales contra terroristas en un tiempo limitado.

#### **1.6. Funciones del Puesto que Ocupó**

Las funciones generales como Oficial de Operaciones e Instrucción (S-3), de acuerdo con el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), son las siguientes:

- Ejecutar actividades relacionadas a la Instrucción y Entrenamiento del personal que labora en el Batallón de Servicios N° 61.
- Elaborar los documentos respectivos de los controles trimestrales de Aptitud Física del Personal de Oficiales, Técnicos, Suboficiales y Tropa del Ejército de Perú.
- Componer la progresión semanal de Instrucción y Entrenamiento dirigido al Personal de Tropa del Batallón de Servicios N° 61.
- Llevar a cabo gestiones concernientes a la Instrucción Básica Individual (IBI) del Personal de Tropa del Batallón de Servicios N° 61 en una Gran Unidad.
- Plantear normas y procedimientos a fin de realizar actividades de Bienestar para todo el personal del Batallón de Servicios N° 61.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes**

##### **2.1.1 Antecedentes internacionales**

Marchán (2021) en su trabajo investigativo “Importancia de la formación por competencias en la Universidad Militar Bolivariana de Venezuela”. Tuvo como principal finalidad indagar con respecto de las implicancias y beneficios que se obtienen al desarrollar un trabajo académico de formación profesional mediante un sistema por competencias. Para esto, utilizó una metodología de tipo descriptivo correlacional de corte transversal mediante la cual se dirigió todo el proceso bajo el rigor científico. Como hallazgos más resaltantes se encontró que el 95% de la población enfocada manifiesta que en el campo laboral son altamente cotizadas y exigidas para los puestos de trabajo mejores remunerados que el profesional militar cuente con las mejores competencias desarrolladas. Concluyendo finalmente que en base a la evidencia teórica y práctica se puede determinar que la formación por competencias en la milicia venezolana e internacional es muy necesaria y básica para lograr los mejores niveles de desarrollo militar de cada nación.

Andrade (2021) en su trabajo de investigación “Enfoque por competencias y su relación con el desarrollo de los países latinoamericanos”. Tuvo como propósito encontrar si existe una correlación entre la variable enfoque por competencias y la variable desarrollo de país. Para lo cual hizo uso de una metodología de tipo descriptivo simple, tomando para sí una muestra significativa. De lo que obtuvo como hallazgos que el 100% de los encuestados manifiesta que a nivel nacional y mundial el enfoque por competencias a nivel educativo a tomado mayor relevancia por lo que busca lograr en los estudiantes de cara a su vida laboral y profesional en sí. Concluyendo que el desarrollo de los países latinoamericanos en parte se deberá a sus mejoras de tipo social y económicas, sin embargo, la forma más segura de ir en pos del desarrollo real será mediante una educación por competencias, que forme a los estudiantes en su educación básica con valores, con capacidades y con competencias que les otorguen funcionalidad productiva en la sociedad en tanto aporten a su crecimiento sostenible tanto individualmente como colectivamente.

Gutiérrez, Teneda y Narváez (2019) en su trabajo de investigación “La formación militar desde el enfoque por competencias: caso tecnología superior en ciencias militares”. Tuvo como propósito principal evaluar y diagnosticar como se lleva a cabo la formación de los militares en la Escuela de Formación de Soldados “ESFORSE”. Haciendo uso de una metodología de tipo descriptivo correlacional de corte transversal. Mediante la cual se obtuvo como hallazgos que el 85% de los evaluados afirma tener un nivel elevado de competencias para formar a los futuros defensores del orden público y del Estado desde las fuerzas armadas. En ese sentido aunque los resultados son positivos se determinó que se debe repotenciar y reevaluar cada cierto tiempo el desempeño de los docentes en cuanto a sus competencias para formar a los militares.

Bonilauri (2018). En su trabajo Final Integrador titulado: “Características del Adiestramiento del Estado Mayor de un Comando de Nivel Operacional frente a los Conflictos Modernos”, Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas. Argentina. Tuvo como objetivo establecer los aspectos que se deben considerar para la formación del Estado Mayor de un Comando de Nivel Operacional ante los Conflictos Modernos. La naturaleza conjunta del nivel operacional asegura acciones y esfuerzos unificados para formular y ejecutar las tareas de manera coordinada. Por esta razón, el consejo y la asistencia que el comandante combatiente recibe de su estado mayor juega un papel importante en la planificación de la misión. La composición integral del personal de combate permite el uso de diferentes elementos de cada fuerza de acuerdo a sus capacidades y restricciones, resultando en un efecto conjunto.

Asimismo, la complejidad del entorno operativo actual requiere métodos flexibles, sistemáticos y repetitivos para obtener una planificación eficaz. Por tanto, la experiencia, formación previa o conocimientos que posean los miembros del Estado Mayor no solo contribuye al éxito de la misión. La formación y práctica del personal que integra el Cuartel General de Estado Mayor en la planificación de las actividades constituyen algunos elementos básicos que deben ser considerados en las actividades de mando de combate. La planificación de las actividades de orientación y capacitación de estas organizaciones debe considerar el entorno de combate y los aspectos relacionados de la guerra moderna.

En conclusión, la importancia y papel fundamental del Estado Mayor en las operaciones militares ha sido descrita en diferentes trabajos y estudios, y su influencia ha sido mencionada en diversas obras históricas militares. Estos trabajos y libros se han dedicado al estudio del personal, describiendo su origen, evolución y estructura desde su origen hasta la actualidad. En cuanto a la formación de estas organizaciones, los factores humanos representados por el personal siempre han sido objeto de investigación y análisis en diversos trabajos.

### **2.1.2 Antecedentes nacionales**

Martínez (2021). Desarrolló su trabajo de suficiencia profesional titulado: "El liderazgo de los comandantes de las unidades especiales y de los destacamentos operativos". Trabajo presentado en el Comando de Educación y Doctrina del Ejército, Escuela Militar de Chorrillos "CFB", Lima, Perú. Su objetivo estuvo basado en determinar modelos de capacidad relacionados con el liderazgo para los Comandantes de estas fuerzas. Para ello, se vio necesario revisar fundamentos bibliográficos para establecer las habilidades de liderazgo más utilizadas, e investigar la relación entre estas características, dirección y el estilo de liderazgo. Dado que el ejército peruano tiene la responsabilidad de proteger el territorio del país de riesgos y amenazas, la estructura actual debe estar preparada en la planificación, la cual debe ser flexible y efectiva para que sus jefes militares se actualicen y se adapten a diversas situaciones, en un entorno operativo dominado por la incertidumbre, la complejidad y el cambio permanente.

El procesamiento de esta investigación permitió la creación de una propuesta innovadora en la que se predicen las habilidades de liderazgo del comandante en cuestión y se comprende su relación con la dirección y estilo de liderazgo. Los resultados muestran que los subordinados perciben "consideración", "transparencia", "flexibilidad y adaptabilidad", "capacidad técnica profesional", "trabajo en equipo", "relación interpersonal", "reconocimiento y retroalimentación positiva", "optimismo y entusiasmo" y la perseverancia y el manejo de conflictos deberían ser las habilidades de liderazgo más comúnmente utilizadas por los

comandantes de las fuerzas de operaciones especiales y los contingentes de combate.

Con respecto al estilo y las pautas de liderazgo, se concluye que, crear modelos de capacidad relacionados con el liderazgo para los comandantes de estas fuerzas, determinará las capacidades centrales de los líderes de operaciones especiales o contingentes de combate, y comprenderá su relación con los modelos y estilos de liderazgo, con el objetivo de superar las posibles deficiencias en la capacidad de liderazgo del comandante a través de un programa de capacitación que, en última instancia, tiene como propósito este efecto.

Franco (2020) en su aporte a la ciencia “La educación por competencias: propuesta para la integración de la cadena de valor en los institutos de educación militar”. Tuvo como finalidad prioritaria encontrar la importancia de la educación por competencias en el marco de la educación militar recibida por los cadetes de las Fuerzas Armadas del Perú. En ese sentido hizo uso de una metodología de tipo descriptivo correlacional de corte transversal. Encontró como hallazgos que el 98% de los evaluados afirman que la educación por competencias es altamente necesaria y efectiva puesto que tiene influencia directa en la formación eficaz de los institutos de educación militar. Concluyendo que se debe repotenciar la formación por competencias en los cadetes de todos los institutos armados del país por su importancia para lograr los mejores resultados académicos y profesionales para los oficiales en formación.

Obando, Ojeda y Orosco (2017) en su trabajo investigativo “Nivel de desarrollo ético militar y la competencia actitudinal de los cadetes del arma de infantería de La Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, 2017”. Tuvieron como primordial intención la determinación de la correlación entre las variables del presente estudio. Metodológicamente se utilizó un enfoque cuantitativo y un tipo descriptivo correlacional de corte transversal. Obtuvieron como resultados que el 96% de encuestados expresan que dentro de la EMCH los profesionales se manejan con altos niveles de ética por lo que los cadetes son formados de la misma manera lo cual aporta significativamente al país. Concluyendo que por el alto impacto que tiene el desempeño ético de los formadores, se generan altos niveles

de competitividad actitudinal en los cadetes y futuros oficiales que estarán en servicio del país.

Campos (2019) en su tesis “Enseñanza por competencias y su relevancia en el contexto histórico actual del Perú”. Tuvo como objetivo demostrar la correlación existente entre las variables de estudio enfocadas en el marco de la presente investigación. Haciendo uso de una metodología de tipo descriptivo correlacional de corte transeccional. Obteniendo como resultados que el 80% de evaluados expresa que el enfoque por competencias mediante el cual se forma a los estudiantes de las distintas instituciones educativas del país es altamente importante de cara a su futuro profesional y laboral, puesto que mientras mejor capacitados se encuentren podrán desempeñarse óptimamente y lograr los mejores puestos. Concluyendo que se debe reafirmar el enfoque por competencias llevado a la práctica por el Ministerio de Educación peruano que imparte las directivas nacionales de formación de los estudiantes, en ese sentido, se debe evaluar de manera constante que se cumpla con los estándares de calidad puesto que el contexto actual del país exige un replanteamiento de todas las prácticas y procesos que se diseñan y aplican a los estudiantes.

## **2.2. Bases teóricas**

### **El Estado Mayor**

El Estado Mayor es parte de la organización militar y es responsable de brindar asesoramiento y asistencia a los comandantes. Puede considerarse como una extensión del mismo, y su única función es promover el ejercicio de su capacidad de liderazgo para completar las tareas asignadas (Díaz-Criado, 2015).

Desde su aparición a finales del siglo XVIII hasta la actualidad, el Estado Mayor ha sido la herramienta básica para asesorar a los comandantes. Aunque existen organizaciones similares, hasta el día de hoy, el Estado Mayor es el más utilizado y utilizado en el ámbito militar. Entre todas las organizaciones y agencias diseñadas para ayudar a los comandantes, el Estado Mayor tiene características distintivas (Díaz-Criado, 2015).

Con diferencia de otras organizaciones que asisten a los comandantes como edecanes, los consejos de guerra o gabinetes militares, tomadas de estructuras civiles, el Estado Mayor fue creado por los militares con fines puramente militares. Con el tiempo, la sociedad civil utiliza elementos de su organización para generar estructuras empresariales. El Estado Mayor es el resultado de la evolución del arte militar y el estudio racional de las necesidades militares, como una organización permanente (Díaz-Criado, 2015).

Todas las áreas del Estado Mayor siempre han estado en contacto directo con el comandante y no existe ninguna otra agencia de coordinación interna. Estas áreas reunidas en un establecimiento permanente pueden derivarse del establecimiento de una fuerza militar organizada estable y un sistema jerárquico continuo. El desarrollo de la tecnología, los sistemas de armas, el establecimiento de estados-nación y la evolución del arte de la guerra también obligaron a crearlos (Díaz-Criado, 2015).

Para que la asistencia del comandante sea eficaz, debe obtener algunas funciones de comando, porque la responsabilidad última es siempre suya. Por tanto, estas funciones están actualmente incluidas en la imagen del comandante y su Estado Mayor. El primero en centrarse en las actividades de conducción y ser responsable de todas las actividades que se realicen en el Estado Mayor. Este último sirve como elemento auxiliar del comandante, y su jefe es el jefe de estado mayor (Díaz-Criado, 2015).

### **Estado Mayor Operacional**

El nivel operativo es el nivel de liderazgo que unifica el nivel de estrategia militar y el nivel táctico. Incluye objetivos establecidos a nivel estratégico y proporciona un vínculo entre estos propósitos y el uso táctico de las fuerzas que se utilizarán. Es el nivel responsable de planificar y utilizar los recursos otorgados por la estrategia nacional para promover la realización de los objetivos estratégicos (Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, 2018).

La complejidad a nivel operativo requiere una planificación del movimiento de manera sistemática, flexible y cíclica. La flexibilidad es una de las características más importantes de los operadores, porque "las tareas las impone la organización, no al revés". Esta flexibilidad debería poder hacer frente a los conflictos por resolver,

las diferentes etapas de las operaciones e incluso cualquier otra situación, incluidos los cambios de plan (Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, 2018).

Asimismo, los combatientes deben poder integrarse con otras autoridades estatales y otras organizaciones no gubernamentales que puedan estar en el teatro de operaciones". Los expertos que integran un Estado Mayor deben cubrir múltiples áreas de conocimiento y poder suministrarlo en un trabajo integrado para brindar asesoría y asistencia al comandante. La diversidad y cantidad de información recibida por la agencia, junto con el nivel de incertidumbre y riesgo presentado a nivel operativo, hacen que el personal operativo sea más complejo (Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, 2018).

### **Adiestramiento Conjunto del Estado Mayor**

El adiestramiento militar conjunto incluye actividades que se llevan a cabo en todos los niveles de las fuerzas armadas, con el propósito de mantener, mejorar y verificar las capacidades y planes de operaciones militares conjuntas. La forma de lograr esta actividad es a través de ejercicios conjuntos en los que el personal y los sistemas de armas de dos o más fuerzas armadas participan bajo un mando. Estos comandos son asistidos por un estado mayor operacional de naturaleza también conjunta (Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, 2018).

La publicación PC 17-01 sobre Adiestramiento Militar Conjunto estipula que estas actividades deben ser actualizadas y "caracterizadas por la evolución continua de los medios, tácticas y doctrinas, que impulsen el uso de procedimientos nuevos y apropiados". Asimismo, se refiere a que la formación "debe realizarse en las condiciones más realistas, considerando no solo el propio entorno, sino también el entorno de la otra parte, y los diferentes entornos geográficos" (Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, 2018).

Aunque los aspectos destacados del nuevo conflicto afectan todos los aspectos de la guerra - estrategia, operaciones y tácticas, los oficiales de estado mayor, como planificadores y asesores de los comandantes de combate, deben poder adaptar e introducir estos factores. (Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, 2018).

Las relaciones transculturales en el ámbito del combate, la planificación interinstitucional y las acciones mediáticas son aspectos que deben verse afectados y, por tanto, deben ser considerados en la planificación del entrenamiento militar conjunto del comando de combate (Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, 2018).

### **Enseñanza Basada en Competencias**

El marco teórico para orientar esta investigación se basa en el pensamiento de Philippe Perrenoud (2002), citado en Gutiérrez, Orlando, y Narváez (2019), educador suizo, defensor de la metodología de la enseñanza por competencias y mecanismos innovadores que orientan el proceso pedagógico moderno.

El concepto de competencia elucidado por Perrenoud sería definido como:

La capacidad de enfrentarse a una familia de situaciones análogas, movilizándolo de forma correcta, rápida, pertinente y creativa, múltiples recursos cognitivos: conocimientos, habilidades, microcompetencias, información, valores, actitudes, esquemas de percepción, evaluación y razonamiento.

Según Perrenoud (2002), las competencias permiten afrontar con cierto éxito las situaciones desconocidas, ya que contienen una cierta intuición analógica que permite movilizar diversos recursos y experiencias previas para obtener una respuesta parcialmente original y adecuada a la situación. En este sentido, las competencias se sitúan entre las innovaciones y las repeticiones.

Perrenoud afirma que las competencias son "una capacidad para actuar eficazmente en un tipo de situación determinada, apoyada en los conocimientos, pero no limitada a ellos" (Perrenoud, 2002, pp.7).

Una competencia que se manifiesta en la ejecución de una tarea no es, pues, la mera aplicación de conocimientos memorizados, sino que implica también un juicio sobre la pertinencia de los recursos disponibles y su integración con el discernimiento en tiempo real.

Así, la construcción de competencias es inseparable de la formación de esquemas de movilización, que se constituyen y consolidan en la formación asociada a una postura reflexiva. Esta formación implica la renovación de las

experiencias y la disponibilidad para el análisis, ya que la mera acumulación de conocimientos no garantiza su integración y movilización (Gutiérrez et al., 2019).

En cuanto a la Metodología de la Enseñanza por Competencias, esta transformación no implica la supresión de contenidos y asignaturas, sino el cambio de sus roles, convirtiéndolos en instrumentos para la resolución de problemas reales, con el fin de introducir módulos didácticos (agrupación de asignaturas), favoreciendo y estimulando la simulación de la realidad. Esta se caracteriza por la complejidad, en la que la solución de problemas requiere la integración de conocimientos (Gutiérrez et al., 2019).

Aún en el enfoque metodológico, Perrenoud (2002, citado en Gutiérrez et al., 2019.) propone que:

La enseñanza por competencias debe promover una “aventura intelectual” en alumnos y docentes, en el sentido de oponerse a la excesiva fragmentación e inflexibilidad propia de la pedagogía por objetivos, en la que se sabe exactamente cómo comenzará y terminará el año escolar. Es este mecanismo burocrático el que la noción de competencias busca romper (pp. 618-619)

Esto requerirá una planificación flexible y opciones didácticas que tengan el potencial de explorar y confrontar a los estudiantes con los obstáculos que plantea el nuevo aprendizaje. Trabajar con situaciones problemáticas, por ejemplo, es un buen momento para aprender no solo el contenido, sino también su manejo. Además, el docente deberá evaluar con frecuencia sus elecciones didácticas y elegir contenidos relevantes, frente a listas extensas, recurriendo constantemente a referencias del conocimiento escolar y sus fuentes de transposición, atreviéndose a extraer lo esencial, para no perderse en el laberinto del conocimiento (Gutiérrez et al., 2019).

### 2.3. Definición de términos

- A. Enseñanza:** La enseñanza es la acción y efecto de la instrucción, adoctrinamiento y entrenamiento con reglas o preceptos, basados en sistemas y métodos para proporcionar orientación, que consisten en conocimientos, principios e ideas enseñados a alguien (RAE, 2021).
- B. Competencias:** es la capacidad para actuar eficazmente en un tipo de situación determinada, apoyada en los conocimientos, pero sin limitarse a ellos (RAE, 2021).
- C. Estado Mayor:** miembro perteneciente a la organización militar y es responsable de brindar asesoramiento y asistencia a los comandantes. Se denomina por ejercer un trabajo grupal, en el que se organiza un equipo que representa al comandante y su EM. Es esencialmente un ejercicio práctico en el que los miembros del grupo trabajan en las posiciones que se les asignan para resolver tareas asignadas (Glosario Militar, s.f.).
- D. Comando:** autoridad que un individuo ejerce sobre sus subordinados debido a su rango y posición. El cuartel general involucra el poder y las responsabilidades del empleo para planificar, organizar, comandar, coordinar y controlar el ejército. Al completar tareas y tareas, utiliza los recursos disponibles, incluida la salud, el bienestar, la moral y la disciplina del personal asignado (Glosario Militar, s.f.).
- E. Nivel Operacional:** se constituye en planificar, implementar y continuar las operaciones y operaciones militares de acuerdo con los lineamientos a nivel estratégico militar para lograr los objetivos de combate, lo que ayuda a lograr los objetivos estratégicos en el área de combate. Es el vínculo entre el nivel estratégico y el uso táctico de las tropas (Glosario Militar, s.f.).

## **CAPÍTULO III**

### **DESARROLLO DEL TEMA**

#### **3.1. Campo de aplicación**

El área de investigación es el Batallón de Servicios N° 61 de la 1ª Brigada de Fuerzas Especiales, acantonada en el distrito de Chorrillos, Lima, perteneciente a la II División de Ejército.

Líneas de investigación: Proceso de aprendizaje-enseñanza. Técnicas, procedimientos y métodos activos. Estrategias de Enseñanza. Estrategia de Aprendizaje. Metodología. Tecnología educativa. Didáctica de la enseñanza. La propuesta pedagógica: constructivismo.

#### **3.2. Tipo de aplicación**

Este trabajo de suficiencia profesional está dirigida al nivel operacional del Ejército del Perú (soldados, oficiales, técnicos y suboficiales y personal de tropa). La composición integral del Estado Mayor en el aspecto operacional permite el uso de diferentes elementos de cada fuerza de acuerdo a sus capacidades y restricciones, resultando en efectos conjuntos. Asimismo, la complejidad del entorno operativo actual requiere métodos flexibles, sistemáticos y repetitivos para obtener una planificación eficaz.

La evolución de la docencia en la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército Perú debe corresponder a las transformaciones internacionales, en cuanto a cultura militar, innovaciones y cambios de paradigma, adaptándose al contexto de cambios en las fuerzas geopolíticas globales, siempre en consonancia con las políticas nacionales demandas. Por tanto, la experiencia, formación previa o conocimientos que posean los miembros del Estado Mayor no solo contribuye al éxito de la misión. La formación y práctica que integran el Cuartel General de Estado Mayor en la planificación de actividades constituyen algunos elementos básicos que deben ser considerados en las actividades del mando de combate.

### **3.3. Diagnóstico**

La docencia en las Escuela de Comando y Estado Mayor de Ejércitos a nivel internacional sigue evolucionando en cuanto a cultura militar y ámbito operacional. Con la introducción de innovaciones tecnológicas y cambios de paradigmas al contexto de cambios en las fuerzas geopolíticas globales, siempre en consonancia con las políticas nacionales. En estos escenarios se hace esencial la adaptación y el papel fundamental del Estado Mayor en las operaciones militares, descritas en diferentes trabajos debido a su gran influencia para el desarrollo institucional.

Este trabajo pretende contribuir al campo del adiestramiento militar conjunto, específicamente en el nivel operacional. Desde esta perspectiva, nos acercamos al estudio del proceso de evolución en la Enseñanza por Competencias. El Ejército del Perú y sus diferentes unidades militares necesitan encontrarse siempre preparados para enfrentar desafíos futuros.

### **3.4. Propuesta de innovación**

De acuerdo a resultados encontrados en la descripción de los antecedentes y en el desarrollo de las bases teóricas que van desde fuentes nacionales e internacionales donde se demuestra la relevante participación del adiestramiento militar basado en la Enseñanza por Competencias de parte de un Estado Mayor, por ello se propone implementar este concepto dentro de la Doctrina del Ejército del Perú y que se dirija a nivel operacional.

#### **3.4.1. Objetivo de la propuesta**

La aplicación de la metodología de Enseñanza Basado en Competencias dentro del Estado Mayor del Ejército es objeto de constante perfeccionamiento, ya que la mejora de las prácticas pedagógicas se traduce en la búsqueda constante de la excelencia en la formación de Oficiales y Jefes Militares. A partir de este compromiso institucional, identificar el estado actual de los mecanismos metodológicos de este sistema educativo y evaluar el desarrollo de sus prácticas

son indispensables y fundamentales para mantener el alto nivel de calidad de la enseñanza.

El método representa la forma de conducir el pensamiento y las acciones para lograr un objetivo, y el objetivo final de la Escuela es desarrollar en los graduados la competencia para aplicar los fundamentos y métodos doctrinales para, con la comprensión de estos entendimientos, hacer su razonamiento más flexible y articular la operacionalización de soluciones efectivas y eficientes para todos y cada uno de los problemas que los desafían.

En este sentido, la Implementación del Adiestramiento por Competencias elaborado por el Departamento de un Estado Mayor destaca los aspectos y propósitos de la Enseñanza por Competencias, entre otros, consisten en:

- a) Crear nuevas capacidades para la Fuerza, enfatizando la dimensión humana de la Institución.
- b) Desarrollar la capacidad del estudiante para adquirir y desarrollar conocimientos, habilidades, actitudes, valores y experiencias para movilizarse de manera integrada en la solución de los más variados problemas.

Para ello, la situación problemática se inserta en las disciplinas con el propósito de simular, de manera parcial y paulatina, situaciones reales de la vida cotidiana de la profesión, teniendo como referencia los tres grandes campos de acción de los funcionarios:

- a) Asesorar en política y estrategia de la Fuerza.
- b) Planificar y realizar operaciones militares.
- c) Realizar la gestión organizativa del Ejército.

### **3.4.2. Descripción simple de la propuesta**

1. Preparar propuestas de actualización dentro de un Plano General de Enseñanza, currículos, Planes de Materias, Planes de Áreas de Estudio y otros documentos básicos de enseñanza.
2. Realizar investigaciones y producir cuadros estadísticos sobre el rendimiento del aprendizaje y análisis técnico de las pruebas propuestas.
3. Desarrollar estudios que otorguen al director de educación, consejos docentes y de clase y miembros de división de adiestramiento, subsidios para la adopción de medidas encaminadas a mejorar la conducción de la docencia y mejorar el desempeño del aprendizaje.
4. Planificar, programar y coordinar la aplicación de las evaluaciones educativas (pruebas formales), emitiendo una opinión técnica sobre resultados indeseables, inmediatamente después de la corrección por parte de los profesores, asesorando preventivamente a la dirección docente.
5. Priorizar procedimientos didácticos dirigidos a desarrollar el espíritu de trabajo en equipo y que permitan el máximo intercambio de experiencias y cooperación. Por tanto, el instructor debe planificar actividades docentes que contribuyan al aprendizaje del grupo, estimulando la inteligencia colectiva. Dado que, cada vez más, el oficial de estado mayor debe acostumbrarse a trabajar en grupo, con el objetivo de "colaborar" más que simplemente.
6. Desarrollar propuestas de actualización dentro de un Plano General de Enseñanza, currículos, Planes de Materias, Planes de Áreas de Estudio y otros documentos básicos de enseñanza.
7. Realizar investigaciones y producir cuadros estadísticos sobre el rendimiento del aprendizaje y análisis técnico de las pruebas propuestas.

8. Aplicar los procesos, métodos y estrategias para la conducción de la docencia, que sirven para transmitir y aplicar todos los conocimientos y actitudes que son útiles para obtener la mejor solución a los desafíos de todos los tiempos.
9. Coordinar la ejecución de los programas establecidos por los cursos preparatorios, ofrecidos en el turno contrario, bajo la responsabilidad de la sección de cursos, acorde con las limitaciones de recursos físicos y humanos, dando prioridad al Curso Preparatorio a la Escuela Preparatoria de Cadetes del Ejército y concursos para escuelas militares y pruebas de acceso autonómicas, sin perjuicio del pleno cumplimiento del plan de estudios militar.
10. En su observación, el docente debe valorar los procesos seguidos por el alumno para resolver el problema más que la respuesta obtenida, considerando los pasos dados por el alumno (planificación, cooperación, resistencia, disciplina e iniciativa, por ejemplo) y valorando su reflexión y la calidad de las soluciones presentadas.
11. Implementar un sistema de gestión de evaluación del desempeño (cronograma) para los integrantes del Ejército del Perú, a través de herramientas de medición y retroalimentación psicológica, no solo para la evaluación, sino también para la gestión del desempeño profesional, buscando mejorar el rendimiento.

## CONCLUSIONES

Mediante la búsqueda de cumplir con el objetivo general de la investigación, el cual consistía analizar la aplicación del adiestramiento por Competencias en el Ejército del Perú dirigida al nivel operacional y con el apoyo de un Estado Mayor. en ese sentido se verificó que el Estado Mayor es parte de la organización militar y es responsable de brindar asesoramiento y asistencia a los comandantes. Puede considerarse como una extensión del mismo, y su única función es promover el ejercicio de su capacidad de liderazgo para completar las tareas asignadas.

En el nivel operativo el Estado Mayor, establece un liderazgo que unifica el nivel de estrategia militar y el nivel táctico. Incluye objetivos establecidos a nivel estratégico y proporciona un vínculo entre estos propósitos y el uso táctico de las fuerzas que se utilizarán. Y con relación al adiestramiento militar conjunto, este incluye actividades que se llevan a cabo en todos los niveles de las fuerzas armadas, con el propósito de mantener, mejorar y verificar las capacidades y planes de operaciones militares conjuntas. De acuerdo al concepto enseñanza basada en capacidades se entiende como la capacidad de enfrentarse a una familia de situaciones análogas, movilizándolo de forma correcta, rápida, pertinente y creativa, múltiples recursos cognitivos: conocimientos, habilidades, microcompetencias, información, valores, actitudes, esquemas de percepción, evaluación y razonamiento

En consecuencia, del diagnóstico establecido por el autor en donde se hace mención a la evolución de la docencia en las Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército a nivel internacional y los cuales siguen creciendo en cuanto a cultura militar, con la introducción de innovaciones y cambios de paradigma, se adaptan al contexto de cambios en las fuerzas geopolíticas globales. Por ello se presenta una propuesta de innovación que consiste en implementar dentro de la Doctrina del Ejército del Perú la Enseñanza Basada por Competencias de parte de un Estado Mayor y que se dirige a nivel operacional.

## RECOMENDACIONES

Dado los resultados y conclusiones mencionadas anteriormente, la presente investigación recomienda lo siguiente:

- ✓ Implementar dentro de la Doctrina de Adiestramiento Militar del Ejército del Perú los nuevos conceptos que están siendo utilizados por ejércitos internacionales, como la Enseñanza Basada por Competencias. Donde además los comandantes de un Estado Mayor realizan un trabajo detallado en la formación, capacitación y profesionalización dirigida al nivel operacional.
  
- ✓ Para responder con éxito a los nuevos desafíos y desafíos que trae un futuro cambiante, los miembros del ejército peruano deben estar preparados para el ejército, comprometidos con el proceso de transformación, con base en la implementación de nuevos métodos de planificación de capacidades y las características del modelo de la fuerza con el tiempo, el módulo y la capacidad de adaptación.
  
- ✓ Evaluar y tomar en consideración la propuesta de innovación planteada en el Capítulo III, que hace mención del adiestramiento militar basado en la enseñanza por competencias de parte de un Estado Mayor, por ello se propone implementar dentro de la Doctrina del Ejército del Perú y que se dirigida a nivel operacional.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Andrade J.(2021) “Enfoque por competencias y su relación con el desarrollo de los países latinoamericanos”. Universidad del Zulia – Venezuela.

Bonilauri, P. (2018). “*Características del Adiestramiento del Estado Mayor de un Comando de Nivel Operacional frente a los Conflictos Modernos*”, Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas. Argentina.  
<http://www.cefadigital.edu.ar/bitstream/1847939/1185/1/TFI%2004-2018%20BONILAURI.pdf>

Campos J. (2019) “Enseñanza por competencias y su relevancia en el contexto histórico actual del Perú”. Universidad Nacional Mayo de San Marcos.

Decreto Supremo N° 006.2016 – DE. (06 de Junio del 2016). Aprobación del *Reglamento de Organización y Funciones (ROF)*, Ministerio de Defensa.  
<https://www.gob.pe/institucion/mindef/normas-legales/179037-006-2016-de>

Díaz-Criado, E. (2015). “*El proceso de profesionalización del Ejército en España: el cuerpo de Estado Mayor, 1810 – 1932*”, Universidad Nacional de Educación a Distancia, Instituto Universitario General Gutiérrez Mellado. <http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:IUGM-Esilvela/SILVELA DIAZ CRIADO Enrique Tesis.pdf>

Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas. (2018). *Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas*. Recuperado el 18 de agosto de 2018, de <http://www.fuerzasarmadas.mil.ar/Dependencias-COPERAL.asp>

Franco K. (2020) “La educación por competencias: propuesta para la integración de la cadena de valor en los institutos de educación militar”. Universidad Nacional Federico Villarreal.

[https://www.researchgate.net/publication/334454887\\_LA\\_FORMACION\\_MILITAR\\_DESDE\\_EL\\_ENFOQUE\\_POR\\_COMPETENCIAS\\_CASO\\_TECNOLOGIA\\_SUPERIOR\\_EN\\_CIENCIAS\\_MILITARES](https://www.researchgate.net/publication/334454887_LA_FORMACION_MILITAR_DESDE_EL_ENFOQUE_POR_COMPETENCIAS_CASO_TECNOLOGIA_SUPERIOR_EN_CIENCIAS_MILITARES)

Glosario Militar (s.f.). *Glosario Militar*.

<http://www.ccfaa.mil.pe/cultura-militar/glosario-militar/>

Gutiérrez, L., Orlando, V. y Narváez, M. (2019). La Formación Militar desde el enfoque por competencias: Caso Tecnología Superior en Ciencias Militares. *Revista de Ciencias de Seguridad y Defensa Vol. IV, No. 8, 2019*) pp. 107-114. <http://geo1.espe.edu.ec/wp-content/uploads/2019/06/6.pdf>

Marchán A. (2021) “Importancia de la formación por competencias en la Universidad Militar Bolivariana de Venezuela”. Venezuela.

Martínez L.(2021). “*El liderazgo de los comandantes de las unidades especiales y de los destacamentos operativos*”. Trabajo presentado en el Comando de Educación y Doctrina del Ejército Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima, Perú. <http://repositorio.escuelsamilitar.edu.pe/handle/EMCH/559>

Obando W., Ojeda S. y Orosco D. (2017) “Nivel de desarrollo ético militar y la competencia actitudinal de los cadetes del arma de infantería de La Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, 2017”. Escuela Militar de Chorrillos, Lima – Perú.

<http://repositorio.escuelsamilitar.edu.pe/handle/EMCH/786>

Real Academia Española (RAE) 2020. <https://dle.rae.es>

## ANEXO A

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	GUERRERO TORO JOSÉ LEONEL
1.02	Grado y Arma / Servicio	MY INFANTERÍA
1.03	Situación Militar	ACTIVIDAD
1.04	CIP	120464500
1.05	DNI	43726277
1.06	Celular y/o RPM	989711590
1.07	Correo Electrónico	Kireni_79@hotmail.com

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

2.01	Fecha_ ingreso de la EMCH	04 ABRIL 1996
2.02	Fecha_ egreso EMCH	01 ENERO 2001
2.04	Fecha de alta como Oficial	01 ENERO 2001
2.05	Años_ experiencia de Oficial	20 AÑOS 05 MESES
2.06	Idiomas	ESPAÑOL

### 3. SERVICIOS PRESTADOS EN EL EJÉRCITO

Nº	Año	Lugar	Unidad / Dependencia	Puesto Desempeñado
----	-----	-------	----------------------	--------------------

3.01	2001	PAPAYAL – TUMBES	BIM – 11	CMDTE DE SECCIÓN
3.02	2004	ALTO CENEPA – AMAZONAS	BIS – 32	CMDTE DE SECCIÓN
3.03	2006	EL MILAGRO – AMAZONAS	CIA PM – 116	CMDTE SECCIÓN/CMDTE CIA
3.04	2007	RÍMAC	BCT – 77	CMDTE SECCIÓN
3.05	2009	PICHARI	CEC – 2	EJECUTIVO – S – 3/ JEFE DE PATRULLA
3.06	2010	ANDAHUAYLAS	BIM – 63	CMDTE CIA/ OFICIAL LOGÍSTICO/ JEFE DE PATRULLA
3.07	2011	QUILLABAMB A – CUZCO	BTN MTÑA – 65	CMDTE CIA/ JEFE DE PATRULLA
3.08	2013	PUCYURA - CUZCO	BCT – 333	JEFE DE PATRULLA/ OFICIAL LOGÍSTICO
3.09	2014	COEDE	BTN PM – 503	CMDTE CIA
3.10	2015	BRIGADA DE FUERZAS ESPECIALES – CHORRILLOS	BS – 61	S – 3
3.11	2017	ANGUSILLA FRONTERA CON COLOMBIA – IQUITOS	BIS -	S – 3
3.12	2019	IQUITOS	V DIVISIÓN DE EJERCITO	INSPECTORÍA DEPARTAMENTO DE CONTROL INTERNO, DEPARTAMENTO DE LUCHA ANTICORRUPCIÓN Y DEPARTAMENTO DE QUEJAS Y RECLAMOS
3.13	2020	IQUITOS	I.E.I. MARÍA MONTESSORI – 169	DIRECTOR DE COLEGIO
3.14	2021	LIMA	COGAE – ESFAP	ALUMNO EN LA ESCUELA SUPERIOR AÉREA

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

Nº	Año	Dependencia y Período	Denominación	Diploma / Certificación
4.01	2005	ESCUELA DE INFANTERÍA	CURSO BÁSICO	TERMINADO

4.02	2011	ESCUELA DE INFANTERÍA	CURSO AVANZADO	TERMINADO
4.03	2021	ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA AÉREA	MAESTRÍA	PROCESO
4.04				
4.05				

**5. ESTUDIOS DE NIVEL UNIVERSITARIO**

Nº	Año	Universidad y Período	Bachiller - Licenciado
5.01	96 – 01	ESCUELA MILITAR	BACHILLER EN CIENCIAS MILITARES – ADMINISTRACIÓN
5.02			

**6. ESTUDIOS DE POSTGRADO UNIVERSITARIO**

	Año	Universidad y Período	Grado Académico (Maestro – Doctor)
6.01	2021	ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA AÉREA	MAESTRÍA - PROCESO
6.02			

**7. ESTUDIOS DE ESPECIALIZACIÓN**

Nº	Año	Dependencia y Período	Diploma o Certificado
7.01			
7.02			

**8. ESTUDIOS EN EL EXTRANJERO**

Nº	Año	País	Institución Educativa	Grado / Título / Diploma / Certificado
8.01				
8.02				

FIRMA \_\_\_\_\_  
POSTFIRMA

