

**ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO
ESCUELA DE POSTGRADO**



TESIS

**“APLICACIÓN DEL MANDO TIPO MISIÓN EN LA 1ª BRIGADA DE
CABALLERÍA EN APOYO A LAS ACCIONES MILITARES EN EL AÑO
2014”**

AUTOR:

Bach. Giancarlo Christopher SAAVEDRA RAMÍREZ
0000 – 0002 – 8104 – 8174

Para optar al Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS MILITARES

Con mención en Planeamiento Estratégico y Toma de Decisiones

ASESOR

Dr. Carlos ONETO MENDOZA
0000-0003-4221-6865

2023

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO
ESCUELA DE POSTGRADO

DEPARTAMENTO GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS No 026 – 2023/ DGI

En la Escuela Superior de Guerra del Ejército - Escuela de Postgrado, a los treinta y un días del mes de julio del año dos mil veintitrés, siendo las *08:00* horas, se reunió el jurado evaluador conformado por los docentes:


❖	Doctor	HUGO RICARDO PRADO LOPEZ	Presidente
❖	Doctor	GAMALIEL MANUEL GUSTAVO TALAVERA PRADO	Secretario
❖	Maestro	ROBERTO JOAQUIN VIVANCO BURGOS	Vocal

Designados según Resolución de Expedito para Sustentación de Tesis N° 026-2023/SIE/DGI/ESGE-EPG del 03 de julio del 2023, para evaluar la sustentación presencial y defensa de la Tesis de Grado titulada “**APLICACIÓN DEL MANDO TIPO MISIÓN EN LA 1ª BRIGADA DE CABALLERÍA EN APOYO A LAS ACCIONES MILITARES EN EL AÑO 2014**”, presentado por el Bachiller **SAAVEDRA RAMIREZ GIANCARLO CHRISTOPHER**, para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias Militares con mención en Planeamiento Estratégico y Toma de decisiones, de acuerdo a lo establecido en el artículo 45° de la Ley Universitaria N° 30220.

Luego de atender la sustentación presencial, defensa de la tesis de grado y realizadas las preguntas de rigor, el jurado acordó concederte la calificación de *Aprobado con mención*

En mérito del cual, el jurado *Aprueba* (aprueba / no aprueba) que se le otorgue el Grado Académico de Maestro en Ciencias Militares con mención en Planeamiento Estratégico y Toma de decisiones.

Firmado, en Chorrillos a los treinta y un días del mes de julio del 2023.


.....
DR. HUGO RICARDO
PRADO LOPEZ
PRESIDENTE


.....
DR. GAMALIEL MANUEL GUSTAVO
TALAVERA PRADO
SECRETARIO



.....
MG. ROBERTO JOAQUIN
VIVANCO BURGOS
VOCAL

Autorización de publicación.

Por intermedio del presente documento, se autoriza a la Escuela Superior de Guerra publicar el texto completo o parcial de la tesis de grado **“APLICACIÓN DEL MANDO TIPO MISIÓN EN LA 1a BRIGADA DE CABALLERÍA EN APOYO A LAS ACCIONES MILITARES EN EL AÑO 2014”**, presentado para alcanzar el grado “Maestro en Ciencias Militares”. Con mención en Planeamiento Estratégico y Toma de Decisiones, en el Repositorio de la Institución y en el Repositorio Nacional de Tesis (RENATI) de la SUNEDU, conforme con el marco legal y normativo en actual vigencia. La tesis será mantenida de manera permanente e indefinida en el Repositorio para beneficiar a la comunidad académica y a la sociedad. Por dicho motivo, el suscrito autoriza de manera gratuita y en régimen de no exclusivo los derechos específicamente necesarios para darle efectividad la publicación, de manera que el acceder a la Tesis sea libre y gratuito, facilitando su consulta e impresión, más no su modificación.

La tesis podría ser distribuida, copiada, exhibida y usada además con fines académicos siempre y cuando se mencione al autor y no se autoriza realizar obras originadas de dicha Tesis.

Fecha, 15 de noviembre del 2022



Giancarlo Saavedra Ramírez
MY EP.
D.N.I. N° 43543583

Declaración jurada de autoría

A través de la presente declaración jurada, el suscrito, GIANCARLO SAAVEDRA RAMIREZ, identificado con Documento Nacional de Identidad N° 43543583, domiciliado en el Block 23 Dpto. 204 Villa Militar Este, ubicada el distrito de Chorrillos, provincia de Lima, departamento de Lima, estudiante de la Escuela Superior de Guerra del Ejército-Escuela de Postgrado, declara bajo juramento:

Ser el autor del trabajo de investigación titulado: **“APLICACIÓN DEL MANDO TIPO MISIÓN EN LA 1a BRIGADA DE CABALLERÍA EN APOYO A LAS ACCIONES MILITARES EN EL AÑO 2014”**, que el suscrito presento el día 05 de octubre del año 2020, ante esta Escuela Superior de Guerra, con el fin de alcanzar el grado académico de MAESTRO EN CIENCIAS MILITARES, otorgado por la Escuela Superior de Guerra del Ejército. Escuela de Postgrado.

Este trabajo investigativo no ha sido previamente presentado ni publicado por ningún otro investigador ni por el suscrito, para alcanzar otro grado académico ni título profesional alguno. Dejo constancia que, se ha citado de manera debida toda idea, texto, figura, fórmulas, tablas u otros que corresponden al autor del presente u a otro autor, respetando irrestrictamente los derechos del autor. Dejo constancia de tener conocimiento y me someto al marco legal y normativo vigente, relacionado a esta responsabilidad.

Dejo constancia bajo juramento que los datos e información presentados en esta investigación, forman parte de la realidad estudiada, que no han sido objeto de falsedad, adulteración, duplicación ni copia. Que no he cometido ningún fraude científico, plagio u otros vicios de autoría; y si fuera lo contrario, eximo de toda responsabilidad a la Escuela Superior de Guerra del Ejército-Escuela de Postgrado y me reconozco y declaro como el único responsable.



Giancarlo Saavedra Ramirez
MY EP
D.N.I. N° 43543583

Dedicatoria

Dedico esta Tesis a los futuros líderes que surjan en nuestra Institución que en su momento orienten el nuevo rumbo que emprenda el Ejército del Perú, potencializando sus capacidades operativas y destrezas para cumplir exitosamente las nuevas misiones que les sean asignadas en este Siglo XXI.

Índice

Autorización de Publicación	4
Declaración Jurada de Autoría	5
Dedicatoria	6
Lista Tablas	8
Lista Figuras	9
Resumen	110
Abstract	121
Introducción	132
 CAPITULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACION	
1.1 Planteamiento del Problema	154
1.2 Justificación de la Investigación	165
1.3 Delimitación de la investigación.	176
1.4 Limitaciones de la Investigación	176
1.5 Formulación del Problema	187
1.5.1 Problema General	187
1.5.2 Problema Especifico	187
1.6 Objetivos de la investigación	187
1.6.1 Objetivo general	187
1.6.2 Objetivo específico	187
 CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	
2.1 Antecedentes de la investigación	198
2.1.1 Investigaciones nacionales.	18
2.1.2 Investigaciones internacionales	20
2.2 Bases Teóricas	265
2.2.1 Base teórica que sustenta la Investigación:	265
2.3 Categorías. Sub Categorías apriorísticas	287
2.4 Definición de Términos	29
2.5 Hipótesis	31
 CAPITULO III: METODO	

3.1 Enfoque de Investigación:	32
3.2 Tipo de investigación.	32
3.3 Metodología para la Investigación	32
3.4 Objeto de la investigación.	321
3.5 Muestra de estudio.	332
3.6 Técnicas e Instrumentos de recolección de Datos.	332
3.7 Rigor científico	33
3.8 Técnicas de procesamiento y análisis de datos	34

CAPITULO IV: ANÁLISIS Y SÍNTESIS

4.1 Recolección de datos	36
4.2 Organización de los datos	35
4.3 Definición de Categorías	36
4.3.1 <i>Unidades de Análisis y Codificación Abierta</i>	
398	
4.4 Soporte de Categorías	43
4.5 Red Semántica	
454	
4.6 Triangulación	46
4.6.1 Triangulación de Datos Integral	46

CAPÍTULO V: DIALOGO TEÓRICO EMPÍRICO

CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones	50
6.2 Recomendaciones	52
Referencias Bibliográficas	54

Anexos

1. Matriz de consistencia	56
2. Instrumento de recolección de datos	58
3. Validación de instrumentos	62
4. Autorización para recolección de datos	72
5. Compromiso ético	74
6. Hoja de datos personales	76
7. Aporte de investigación	78

8. CD conteniendo la tesis en PDF	101
9. Reporte de similitud de Turnitin	103

Lista Tablas.

Tabla 1 <i>Unidades de Análisis vinculantes en el desarrollo de los dos objetivos de la investigación</i>	Pág. 38
Tabla 2 <i>Matriz Soporte de Categorías</i>	Pág. 44
Tabla 3 <i>Matriz de triangulación de resultados integral (conjuga las técnicas empleadas)</i>	Pág. 46
Tabla 4 <i>Matriz de consistencia</i>	Pág. 56
Tabla 5 <i>Ficha de análisis documental</i>	Pág. 60
Tabla 6 <i>Guía de observación</i>	Pág. 61
Tabla 7 <i>Herramienta de valoración</i>	Pág. 63
Tabla 8 <i>Validación del instrumento de recolección de datos</i>	Pág. 65
Tabla 9 <i>Herramienta de valoración II</i>	Pág. 67
Tabla 10 <i>validación del instrumento de recolección de datos II</i>	Pág. 69
Tabla 11 <i>Herramienta de Valoración III</i>	Pág. 71
Tabla 12 <i>Red semántica de las entrevistas tomadas a los Oficiales escogidos para la Muestra Hoja de datos personales</i>	Pág. 77
Tabla 13 <i>Silabo de la Primera Brigada de Caballería</i>	Pág. 80
Tabla 14 <i>Silabo de la Escuela Militar de Chorrillos “Crl. Francisco Bolognesi”</i>	Pág. 89

Lista Figuras

- Figura 1. *Teoría del MTM (Izquierda: gráfico del Tte. CrI. Matthew T. Archambault; lado derecho: Esquema del anuncio de antecedente Doctrinal del Ejército.....Pág. 23*
- Figura 2. *Red semántica de las entrevistas tomadas a los Oficiales escogidos para la Muestra Pág.43*
- Figura 3. *Informe de Originalidad..... .Pág.104*

Resumen

Con un enfoque cualitativo y método hermenéutico, analítico la presente investigación se realizó con el propósito de determinar cuáles son las repercusiones que tiene la aplicación de la doctrina del Mando tipo misión en la 1ra Brigada de Caballería en el apoyo a las acciones militares específicamente en apoyo a la P.N.P en el combate al Contrabando y la Minería ilegal, en el área geográfica de la Región Piura, el año 2014. Se aplicó en la recolección de datos las técnicas de entrevista, observación y análisis documental siendo para finalmente del estudio realizado que antes del 2014, la Primera Brigada de Caballería, con sede en Sullana, cumplía con sus misiones tradicionales asignadas en los planes de operaciones para la Guerra Convencional, al recibir la orden de aplicar la estrategia del Mando tipo Misión en apoyo de las operaciones militares, en este caso, en apoyo a la Policía Nacional del Perú, en sus operaciones contra el Contrabando y la Minería ilegal, tuvo que adaptarse a cumplir un nuevo rol, que representó un reto de gestión al tener que capacitar a todos los integrantes de sus elementos de maniobra en el cumplimiento de los nuevos roles que debían cumplir en atención a las órdenes recibidas por el Comando Institucional a través de los canales correspondientes.

Palabras Clave: *Métodos de Investigación científica, investigación no experimental, Lecciones Aprendidas. Mando tipo Misión.*

Abstract

With a qualitative approach and hermeneutic, analytical method, the present investigation was carried out with the purpose of determining what are the repercussions of the application of the Mission Command doctrine in the 1st Cavalry Brigade in support of military actions specifically in support of to the P.N.P in the fight against Smuggling and illegal Mining, in the geographical area of the Piura Region, in 2014. The interview techniques, observation and documentary analysis were applied in the data collection, being finally the study carried out that Before 2014, the First Cavalry Brigade, based in Sullana, fulfilled its traditional missions assigned in the operations plans for Conventional Warfare, upon receiving the order to apply the Mission Command strategy in support of military operations, in this case, in support of the National Police of Peru, in its operations against Contraband and illegal Mining, it had to adapt to fulfill a new role, which represented a management challenge by having to train all the members of its elements of maneuver in the fulfillment of the new roles that they had to fulfill in response to the orders received by the Institutional Command through the corresponding channels.

Keywords: Scientific Research Methods, non-experimental research, Lessons Learned. Mission Command.

Introducción

Este estudio de investigación, está relacionado con el empleo de la nueva Doctrina en las acciones que debe desarrollar una G. U. C, cumpliendo nuevas misiones que se le asignan y que en este caso se denomina: “El Comando tipo Misión” y para lo cual los oficiales jóvenes, recién egresados de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, no están preparados, porque dichas estrategias no formaron parte del perfil de egreso que debe de tener un Alférez, Jefe de Pelotón.

Las incógnitas que se van a investigar con el objeto de estudio son las siguientes:

“¿Cuáles son las repercusiones que tiene la aplicación de la doctrina del Mando tipo misión en la 1a Brigada de Caballería en el apoyo a las acciones militares el año 2014”?

Las razones que hacen necesario este estudio, es que la Gran Unidad encargada de cumplir esta misión, es una necesidad a la que se tiene que adaptar en el cumplimiento de un nuevo rol, cual es prestar asistencia a la P.N. P. , en el combate al contrabando, en el área de influencia de la frontera con Ecuador, que por su extensión y dificultad para controlar tantos pasos peatonales en que la PNP debe de controlar, carece de capacidad plena para su control y la otra actividad fuera de la Ley es el combate contra la minería ilegal que genera muchos daños al medio ambiente, aparte de la elusión del pago de impuestos al país donde se explotan las minas de oro y de otros minerales . Por ello es que la PNP al realizar sus operativos unificados con elementos del Ejército, en este caso la 1a Brigada de Caballería, mejoró sustancialmente las acciones de control de parte de nuestro País en esta muy difícil zona de frontera.

La motivación del Investigador ha determinado que el Objetivo de Estudio, es: Analizar las repercusiones que tiene la aplicación del concepto del mando tipo misión en la 1a Brigada de Caballería para el apoyo a las acciones militares el año 2014” y como objetivos específicos:

Objetivo específico N° 1

Explicar las repercusiones de la aplicación de los principios de la doctrina del Mando tipo misión en la 1a Brigada de Caballería para el apoyo a las acciones militares en el año 2014

Objetivo específico N° 2:

Describir las repercusiones en la aplicación de los factores de la doctrina del mando tipo misión de las acciones militares en apoyo a la Policía Nacional el año 2014

Los antecedentes del Estudio, se sustentan en la Doctrina del “Mando tipo Misión”, en el Ejército de USA, y en el Ejército alemán, que se comparan con la misma Doctrina del Ejército de Perú y se tratan de adaptar a las acciones que desarrolló la 1a Brigada de Caballería en el año 2014, en el área de responsabilidad de la Región Piura, en asistencia a la P.N.P., en sus operativos unificados en el combate al contrabando y la minería ilegal, y una vez que esta propuesta sea aprobada, se pueda elevar al Comando del Ejército, para que disponga su réplica en otras Grandes Unidades tipo Brigada.

La presente tesis se ha confeccionado teniendo en cuenta los siguientes capítulos:

Se ha estructurado en cuatro apartados.

En el primer capítulo se ha descrito la situación problemática que se ha identificado, las dos preguntas de investigación, los objetivos de identificar y describir las el mando tipo misión, la hipótesis cualitativa, habiendo también delimitado la investigación y las limitaciones identificadas para el desarrollo de esta propuesta de investigación.

En el segundo capítulo se presenta el estado del conocimiento, que corresponde con los antecedentes identificados a nivel nacional e internacional, también las teorías y el marco conceptual correspondiente a los observables y objetos que le corresponden al tema que se desea investigar.

En el tercer capítulo se presenta la metodología desde un enfoque cualitativo con un planteamiento hermenéutico-interpretativo se presenta el escenario de estudio, el objeto, los observables, las fuentes de información de donde se obtendrá la información correspondiente.

En el Capítulo Cuarto se hace un análisis de los resultados culminando con la respectiva Triangulación y la red semántica,

En el capítulo quinto un dialogo teórico empírico contrastando los resultados de acuerdo a las técnicas empleadas.

En el Capítulo Sexto se arriba a las conclusiones y recomendaciones, mención aparte merece la atención los anexos en el que se adjunta el soporte y evidencias de la investigación

CAPITULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1 Planteamiento del Problema

La 1a Brigada de Caballería, perteneciente a la I DE, ubicada en Piura, está acantonada dentro de la Provincia de Sullana, en la región Piura, en el valle del río Chira. En la Visión y Misión asignadas a la mencionada Gran Unidad, no se especifica la asignación del cumplimiento de responsabilidades aplicando la estrategia “del mando tipo misión”, solo está implícito, cuando dice: “participar en el desarrollo económico y social, y control del orden interno”.

La creación de esta Gran Unidad de Combate, obedece a la necesidad de cubrir el frente del Teatro de Operaciones del Norte: el área geográfica del Departamento, hoy la Región, Piura; estableciendo un dispositivo estratégico con tres Regimientos de Caballería a Caballo, en su momento, que luego se transformaron en Blindados (menos el RC 7), que cubrieran los sectores de responsabilidad de: Suyo- Macará, con el RC 7; el Sector de Las Lomas, con el RC 15, el sector de Lancones con el RC 5, ubicado a la mano derecha del río Chira, en el Distrito de Querecotillo y el RCB 13 en Sullana. Para controlar una posible vía de penetración que podía utilizar el Ecuador, en casos de Guerra Convencional, para ingresar por la zona de la ciudad de Macará y que, al haber penetrado al territorio peruano, aproximarse por la vía más rápida hacia la ciudad de Sullana.

De acuerdo a las Hipótesis de Guerra existentes, este frente debía ser reforzado para impedir el ingreso de una fuerza militar del Ecuador, que fuera superior a nuestras fuerzas. En ese sentido todo el entrenamiento de esta Unidad, estaba orientado a operaciones de Guerra Convencional.

Sin embargo, al haberse estabilizado la situación prebélica de nuestra nación con el Ecuador, por el tratado de Paz, de Brasilia, el 26 de Octubre de 1998, la zona de Suyo y Las Lomas, se convirtió en una vía de aproximación del Ecuador hacia Sullana y viceversa para el uso de personal dedicado a actividades del contrabando, explotación de la minería ilegal, trata de personas y otras actividades ilícitas que se encargan normalmente a la Policía Nacional las acciones de combate e interdicción, pero que por el volumen de las acciones de los elementos delictivos, se requiere las acciones de apoyo de parte de todos los Regimientos de Caballería, presentes en estas zonas de influencia.

Sin embargo, el centro del problema que se trata de resolver en este estudio de Investigación, se hace al plantear la pregunta que enlaza a las Variables consideradas en el título del Trabajo, en donde la primera es: “la Aplicación del mando tipo misión”, con la segunda variable que es: “En apoyo a las acciones militares”, y que se plantearían de la siguiente manera: “¿De qué manera se aplicó “la Doctrina del Mando tipo misión” a “las acciones de apoyo”, que prestó la 1a Brigada de Caballería, a la Policía Nacional en sus operativos unificados de combate al contrabando y la minería ilegal, en el Área geográfica de la región Piura, en el año 2014?

Y el desarrollo del presente trabajo tiene que ver con el cumplimiento de estos nuevos roles que se asignaron a las Unidades de la 1a Brigada de Caballería, , que requieren que, la nueva Doctrina del “Mando Tipo Misión”, sea aplicada por los Oficiales jóvenes que habiendo egresado de la Escuela Militar no han recibido este tipo de Instrucción en la EMCH “CFB”, porque el Currículo de estudios no la ha contemplado todavía, y en las Unidades cuando se les da este tipo de órdenes no las saben interpretar y desarrollar y surge la necesidad de capacitarlos adecuadamente.

1.2. Justificación de la Investigación

- 1) El presente estudio de investigación, se justifica, porque señala la ruta para resolver el problema de la Investigación que consiste en adaptar la Doctrina del Mando tipo Misión a los nuevos roles asignados a las Fuerzas Armadas, en los siguientes planos:
- 2) En el científico teórico: Se genera la nueva Doctrina del Mando tipo Misión en este caso particular a las acciones que desarrolló la 1a Brigada de Caballería en el 2014, en el área de responsabilidad de la Región Piura, en apoyo a la Policía Nacional del Perú en sus operativos unificados de combate al contrabando y la minería ilegal.
- 3) En el plano práctico: Se espera que los Oficiales encargados de aplicar esta nueva Doctrina, sepan que hacer en los nuevos roles que les corresponde cumplir.
- 4) En el plano metodológico, se atiende el desarrollo de una nueva Metodología en la creación de la nueva Doctrina en la Operaciones militares en la frontera norte de nuestro País.

- 5) En el plano social, es muy importante impedir el desarrollo del Contrabando que afecta a nuestra frontera norte, por los pasos fronterizos que carecen de vigilancia, así como del ejercicio de la minería ilegal, que tantos problemas nos genera como Nación, eludiendo el pago de impuestos al Fisco y contaminando el medio ambiente.
- 6) En el plano institucional es muy importante, que nuestra Institución sepa cómo trabajar con la PNP, en los Operativos Militares conjuntos, contra el Contrabando y el combate a la Minería ilegal y una vez que esta propuesta sea aprobada, se pueda elevar mediante un aporte doctrinario, al Comando del Ejército, para que disponga su réplica en otras Grandes Unidades tipo Brigada, en especial en la 1ra Brigada de Caballería y en las demás zonas de responsabilidad del TON.

1.3 Delimitación de la investigación.

La presente investigación se delimita al área geográfica del Departamento de Piura, con especial incidencia a la Provincia de Sullana, en donde tiene su principal sector de responsabilidad la 1a Brigada de Caballería y que opera a través del misionamiento que le imparte a sus Unidades de Maniobra: el Regimientos de Caballería Blindada N° 5, acantonado en Poechos, el Regimiento de Caballería Blindada N° 15, acantonado en Las Lomas y el Regimiento de Caballería N° 7 acantonado en Suyo, cuyos sectores de responsabilidad se unen y se complementan para controlar las rutas de aproximación del Ecuador hacia el Perú por los sectores fronterizos de Lancones, el Alamor y Macará en primera instancia, pero también deben cubrir todos los pasos fronterizos que suman 22 pasos, que se ubican a lo largo de esta frontera y que son utilizados por los contrabandistas y mineros ilegales, aprovechando la falta de vigilancia de las autoridades competentes.

1.4 Limitaciones de la Investigación

1. Este trabajo académico, se basó en un estudio de investigación que se hizo de la realidad de una Gran Unidad de Combate que se encuentra alejada de la ciudad de Lima, en más de 1,000 Kilómetros (exactamente 1,006 Kms, en auto o bus con una duración de viaje de 13 horas 17 minutos a 75.5 Kms por hora en promedio, y de 889 Kms en avión con una duración de 1 hora y 6 minutos) a la cual fue imposible visitar en las actuales circunstancias de la Emergencia Sanitaria por la COVID 19, además de los costos de dicho viaje y las cuarentenas que habría que cumplir, tanto a la llegada de Sullana como al regreso de la ciudad de Lima.

2. En razón de lo expuesto, la información que se obtuvo de dicha Gran Unidad de Combate, se tuvo que basar en informaciones como fuentes primarias, de carácter restringido, disponibles por vía electrónica, complementada por información telefónica y vía internet de amigos y compañeros de Promoción, que prestaron servicios en dicha Gran Unidad de Combate.
3. Al haberse usado una muestra de tipo por conveniencia, que se realizan en las Tesis con enfoque cualitativo, no se pudo inferir que los resultados obtenidos en esta investigación hayan sido, los que explicaron el comportamiento de toda la población en estudio.

1.5 Formulación del Problema

El centro del problema de resolver en el presente trabajo de Investigación, es planteando la pregunta ligada con los observables considerados en el título, en donde el primero es: “la aplicación del Mando tipo Misión”, y el segundo que es: “En apoyo a las acciones militares”, y que se plantearían de la siguiente manera:

1.5.1 Problema General

¿Cuáles son las repercusiones que tiene la aplicación de la doctrina del Mando tipo misión en la 1a Brigada de Caballería en el apoyo a las acciones militares el año 2014?

1.5.2 Problemas Específicos

¿Cuáles son las repercusiones de la aplicación de los principios de la doctrina del Mando tipo misión en la 1a Brigada de Caballería para el apoyo a las acciones militares el año 2014?

¿Cuáles son las repercusiones en la aplicación de los factores de la doctrina del mando tipo misión de las acciones militares en apoyo a la Policía Nacional el año 2014?

1.6 Objetivos de la investigación

1.6.1 Objetivo general

Analizar las repercusiones que tiene la aplicación del concepto del mando tipo misión en la 1a Brigada de Caballería para el apoyo a las acciones militares en el año 2014

1.6.2 Objetivos específicos

- Explicar las repercusiones de la aplicación de los principios de la doctrina del Mando tipo misión en la 1a Brigada de Caballería para el apoyo a las acciones militares en el año 2014.
- Describir las repercusiones en la aplicación de los factores de la doctrina del mando tipo misión de las acciones militares en apoyo a la Policía Nacional el año 2014.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Antecedentes nacionales.

Peña, J. (2019) en su trabajo de Suficiencia Profesional para optar el título de Licenciado en CC.MM denominado “*Optimización en la aplicación del mando tipo misión en los Oficiales del Ejército*”, presenta los siguientes argumentos en sus Conclusiones:

1. Quedó establecido que existe una limitada aplicación de la Doctrina para el M.T.M. en los OO jóvenes del Ejército en la manera cómo perciben esta estrategia para aplicar el liderazgo se empleaba solo en la guerra convencional, que evidencia una carencia de entrenamiento permanente y una renuencia a enfrentar nuevas responsabilidades, motivado a que prevalecen elementos tales como: el cultural, la falta de conocimiento de la nueva doctrina, la carencia de entrenamiento, la renuencia a los cambios y la oposición pasiva para enfrentar responsabilidades adicionales; por lo que se necesita revalorizar del rol intelectual del líder a todo nivel, en especial en los oficiales subalternos, los que no deberían circunscribirse solo a acatar órdenes, sino que tienen la obligación de tomar decisiones fundamentadas en su preparación profesional, e iniciativa, que comprometerá su responsabilidad profesional y su prestigio personal.

2. Para aplicar de manera óptima la Doctrina del Mando Tipo Misión, se hace necesario modificar el modelo que se aplica únicamente para operaciones, ya que este se demuestra a diario en el trabajo de los OO tanto en sus responsabilidades operativas, administrativas y técnicas; en consecuencia se necesita que todos los comandos generen las condiciones que se enumeran: desarrollar la confianza, la delegación de responsabilidades, comprender la intención del Comandante, el uso de órdenes tipo Misión y antes que nada valorar el compromiso que todo Oficial debe tener con el Ejército y el Perú; desarrollando líderes que practiquen con toda fidelidad el MTM en nuestra Institución..

Riofrío. R, & Lira. M; (2016), en su Tesis de Maestría denominada “*El mando tipo misión y su aplicación práctica por los Oficiales del Ejército del Perú*”, de esta fuente se argumenta lo siguiente: “La realización de este estudio ha brindado datos empíricos acerca de la aplicación del Mando tipo Misión, por los Oficiales del Ejército del Perú, por lo que a continuación, se expresan las conclusiones a las que han llegado los autores de la investigación”:

“1. Teniendo en consideración el primer objetivo planteado, el cual buscó: explicar los principios en que debe basarse el Mando tipo Misión para su aplicación efectiva por los Oficiales del Ejército del Perú, estos han podido ser determinados y explicados, pero, así mismo, también se ha podido establecer que su adopción implica, un cambio fundamental en nuestra forma de entender la disciplina, la formación y la profesión militar. Supone una revalorización del papel intelectual del líder y de las cualidades de carácter de los comandos en todos los niveles, sobre todo en los oficiales subalternos, los que no podrán limitarse a seguir órdenes, sino que se verán obligados a tomar decisiones basadas en su preparación profesional en las que empeñarán su responsabilidad y su prestigio. Este nuevo paradigma requiere que exista un ente abocado a su implementación y que fomente en los oficiales, desde su formación como Cadetes en la Escuela Militar de Chorrillos “Cr. Francisco Bolognesi”, las capacidades de iniciativa, pro actividad y resolución para la toma de decisiones en base a una correcta apreciación. De la misma manera, se debe buscar formar líderes capaces de comunicarse de forma efectiva, sincera y clara (oral, gestual y escrita) y poder dar a conocer su intención y visión de una manera clara, sin la más mínima posibilidad de que exista un malentendido por parte de los subordinados”.

“2. Teniendo en consideración el segundo objetivo de esta investigación, el cual buscó: elucidar los factores que generan la resistencia al cambio de paradigma del mando detallado al Mando tipo Misión en los oficiales del Ejército del Perú, se ha podido establecer, en base principalmente al estudio 90 realizado por Geert Hofstede y al resultado de los instrumentos aplicados a una muestra de oficiales, que el principal factor que causa el rechazo al cambio en el Ejército del Perú es el cultural, el cual muestra un alto índice de aversión a la incertidumbre y a las situaciones inciertas. Es entonces el factor cultural el elemento primigenio del resto de factores establecidos en esta investigación, el cual gestionado correctamente permitirá la debida aplicación de este nuevo concepto, produciendo una mayor rapidez en la toma de decisiones y cortos ciclos de decisión que proporcionen una ventaja fundamental con respecto a cualquier posible enemigo, ya sea convencional, no convencional o cualquier otro que se pueda presentar, producto del vertiginoso avance de la humanidad”.

“3. Teniendo en consideración el tercer objetivo planteado, el cual buscó: especificar las herramientas que se deben adoptar para generar de manera óptima la aplicación del mando tipo misión por los oficiales del Ejército del Perú; dichas herramientas han sido determinadas y especificadas, sin embargo, a fin de lograr desarrollar líderes que verdaderamente practiquen el Mando tipo Misión y que puedan conducir operaciones de esta manera, nuestro Ejército requiere de una reorientación que apoye los profundos cambios en la cultura organizacional, doctrina, entrenamiento, administración de personal

y capacitación. Pero este cambio no ocurrirá por sí solo, los líderes de mayor antigüedad de nuestro Ejército deben guiar deliberadamente el cambio, teniendo fe en que lo que hacen, es lo correcto y necesario para la Institución”.

Ejército del Perú (2015), *ME 1-134 Planeamiento de operaciones terrestres*. El presente Reglamento de la doctrina del Ejército del Perú, en relación al Mando tipo Misión, menciona que la situación y la idea central de las operaciones detalladas en la orden de operaciones, pueden ser modificadas radicalmente durante su cumplimiento, y es en este periodo de situaciones tan cambiantes, donde los comandantes subalternos, requieren el máximo de libertad de acción para sacar provecho de las oportunidades que se presenten o puedan enfrentar otras amenazas.

Se da la posibilidad que el proceso centralizado de toma de decisiones y los procedimientos que insumen tiempo no se acomoden a esta naturaleza que siempre cambia en las operaciones; por tanto, el mando tipo misión es el mejor método de comando y control. El M.T.M., exitoso, necesita que los líderes subalternos en todos los niveles desarrollen su iniciativa de manera disciplinada, e intervengan de forma agresiva e independiente, para alcanzar la misión interpretando la intención del comandante. Además, requiere de un planeamiento con niveles apropiados y equilibrados en cada detalle; ni tan detallados que ahoguen la iniciativa, ni tan generales que no provean una orientación adecuada.

Este Reglamento detalla la conveniencia de utilizar el Mando tipo Misión sobre cualquier otro tipo de comando, reduciendo mínimamente el control detallado y permitiendo que el comandante subalterno interprete la situación, al hacer contacto con el enemigo aprovechando las oportunidades obteniendo ventajas; y reportando sus acciones de manera inmediata al comando superior.

Los objetivos de esta investigación son definir las condiciones requeridas para la aplicación adecuada del MTM, ya que no obstante contar con un manual de referencia, la realidad nos muestra que aún se ejerce un control detallado sobre el personal subalterno que limita su iniciativa y negarle la facultad de decidir en su nivel de autoridad.

2.1.2 Investigaciones Internacionales

Ejército de los Estados Unidos de América.

Tte. CrI. Archimbault, M. Ejército de EUA, Cap. Peachey, F, Ejército de EUA, Cap. Sims, J. Ejército de EUA. (2018), en su artículo denominado “El Mando tipo Misión en el

siglo XXI, un buen equilibrio”, de la Revista Military Review, revista profesional del EUA Army. sostiene los siguientes argumentos:

“El Papel del comandante”.

(Preparado por el Tte. Crl Archambault, Jefe del 1-4 IN)

La ADRP 6-0 muestra la influencia alemana del mando tipo *misión*, *Auftragstaktik*, pero omite un indispensable elemento del criterio alemán para ejecutar órdenes tipo *misión* y su cumplimiento de manera descentralizada. El nombre *Auftragstaktik* no se creó como *Doctrina*, sino como explicación de cómo funcionaba el Ejército alemán. Resumiendo, *Auftragstaktik* era un tema cultural en vez de uno jerárquico. Cada detalle relacionado a la formación, la organización y el manejo del personal de la Fuerza Armada alemana respaldaba y fortalecía el concepto vivo en esta Doctrina. El propósito del batallón *Warrior* era demostrar el apego a esa cultura, donde el MTM está presente en toda circunstancia y todos actúan a través de una visión compartida.

El proceso se inicia con el comandante. Él se encarga de evaluar los principios del MTM en su equipo. Por tales razones, el comandante está obligado a:

- Conocer si existe mutua confianza en todos los niveles de mando,
- Conocer si él y su Estado Mayor, han realizado su mejor trabajo para que exista una comprensión comúnmente compartida.
- Conocer si su Estado Mayor, está usando las órdenes tipo *misión*,
- Apoyar la iniciativa disciplinada de sus subalternos y entender por qué éstos la emplean
- Explicar y poner ejemplos que expliquen el riesgo prudente y.
- Expresar su intención de manera clara

El Ejército es una Institución dependiente de las personas que lo constituyen, y en tal sentido, el comandante debe resaltar la dinámica humana a través de un entendimiento eficaz y detallado de la comunicación grupal y de qué manera el personal bajo su mando entiende y gestiona sus propios procesos y procedimientos.

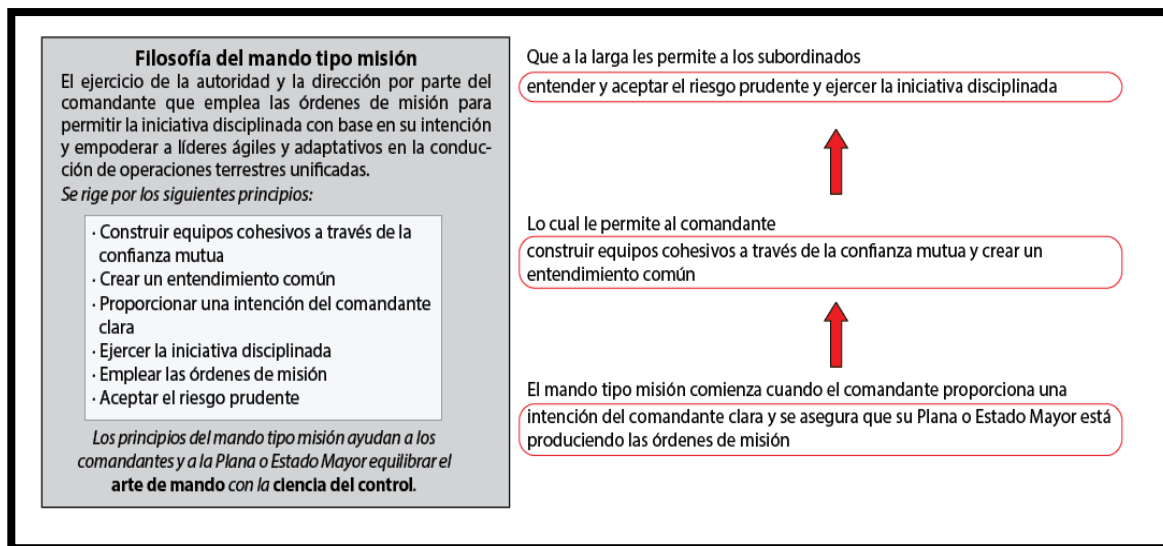
La Teoría del Mando tipo *Misión*, nos faculta orientar la propia energía y balancear el arte del mando con la técnica del control. Tratándose de trabajos, su desarrollo y los métodos, además de ser decisivos, también son fundamentales. En la Figura 1 se observa un cotejo de las dos filosofías.

En el gráfico a la derecha se muestra la conexión entre los comandantes en diferentes niveles. Así tenemos, la proposición obediente es indispensable para el

fundamento, pero se demuestra en las actuaciones de los subalternos como efecto de las órdenes de misión, un propósito transparente y la seguridad mutua.

Figura 1

Teoría del MTM



NOTA: Teoría del MTM (Izquierda: gráfico del Tte. Crl. Matthew T. Archambault; lado derecho: Esquema del anuncio de antecedente Doctrinal del Ejército (ADRP) 6-0, Mando tipo misión)

En el Ejército Alemán

Machado, C. (2018) En su artículo denominado: ¿Qué es la Auftragstaktik? (Directiva Táctica). Establece los siguientes argumentos:

“Como es el caso, en la mayoría de las grandes innovaciones militares, el mando tipo misión fue concebido en el vientre de la guerra, tras las dolorosas lecciones de la derrota”.
Tte. Crl Pyer. D, del Ejército EUA.

Para Pyer los ejércitos tras caer derrotados en el campo de batalla, asumen una etapa de reflexión que los lleva a la innovación de sus fuerzas. Por eso, para entender cómo nace esta doctrina militar hay que hacer un análisis histórico de la situación que vivió Prusia después de que su ejército fuese humillado por la «Grande Armée» de Napoleón en el año de 1806.

Impacto de la derrota: para el ejército prusiano, la derrota ante Napoleón generó un proceso de transformación en el cual el Jefe del Estado Mayor General, Gerhard Von Scharnhorst consideró que: “La mejor manera de preparar a los ejércitos para el combate

era capacitar, de manera integral, a los líderes de menor antigüedad y, luego, permitirles tomar decisiones independientemente” (Pyer, 2013)

Para Scharnhost, la mejor forma en que puede funcionar un ejército es a través del buen adiestramiento de aquellos oficiales que en algún momento tuvieron el deber de tomar decisiones. Dicha idea de Scharnhost, ejercería una gran influencia en la formación de los oficiales prusianos, porque él mismo ayudaría a fundar una Academia Militar orientada exclusivamente hacia este tema.

Asimismo uno de los oficiales más influenciados por Scharnhost fue Carl Von Clausewitz, quien a través de su libro: «*De la guerra*», describe la forma en que debe ser dirigida y a su vez, da una serie de lineamientos en los cuales la «*Auftragstaktik*» tiene una primera aproximación por medio del concepto de «fricción», el cual es definido como: «Un concepto que corresponde a la diferencia existente entre la guerra real y la guerra de papel», es decir parafraseando a Clausewitz: «La guerra es un objeto cambiante en el cual reina la incertidumbre».

Por ello, dentro de su libro plantea que la guerra tiene 8 fuentes de fricción entre las cuales se pueden mencionar:

1. Conocimiento insuficiente del enemigo.
2. Rumores, informaciones conseguidas por espías y sensores remotos.
3. Falta de certidumbre acerca de las propias capacidades y fortalezas.
4. Falta de certidumbre causada por las fuerzas amigas y su ubicación.
5. Las diferencias entre lo planificado y lo real.
6. El ejército propio nunca es tan fuerte como se muestra en el papel.
7. Las dificultades del apoyo logístico a la fuerza.
8. La tendencia a cambiar o abandonar los planeamientos cuando se enfrenta la realidad del campo de batalla

Ante estos planteamientos, Clausewitz concluye que: «El éxito (...) pertenece a los comandantes que superan la capacidad del enemigo de aprovechar la fricción» (Pyer, 2013). Con esta última idea de Clausewitz, vemos que la «*Auftragstaktik*» desde su primer momento tiene una visión práctica en la guerra. Ahora esta visión de Clausewitz sería tomada por Helmut Von Moltke, quien es considerado como el «Padre de *Auftragstaktik*» por crear una teoría en donde estableció la cultura de la capacitación y entrenamiento hacia el mando descentralizado. Asimismo, con esta idea de Moltke, las escuelas militares decidieron formar a los oficiales de menor graduación en materia táctica para que los mismos cumplieran con los propósitos de la guerra. Por ello, algunas veces «los oficiales

enfrentaron escenarios de entrenamiento en los cuales tenían que desobedecer las órdenes previas para cumplir con la intención del comandante» (Rosinki, 1940).

En el Ejército de Australia.

Glenn, Russel (2017), en su artículo titulado *“El mando tipo Misión en el Ejército de Australia; una comprensión en detalle”*, sostiene los siguientes argumentos:

Los ejércitos de los Estados Unidos de América y de Australia, hacen frente a desafíos semejantes en la conducción del M.T.M. Si bien es cierto que muchos líderes demuestran valor para mostrar confianza, otros continúan fieles al control exagerado, lo contrario de la adaptación activa. Son importantes las prácticas de los mencionados comandantes de Australia y los comentarios vertidos por los comandantes de E.U.A., los subordinados saben que la calidad en las dos direcciones del M.T.M: no son «dispara y olvida». Sin embargo, los altos mandos tienen el compromiso de revalidar que los líderes más jóvenes comprendan y operen al interior de los límites del propósito y cometido del mando superior. Ambos ejércitos que operan juntos tienen más coincidencias de las que aparentan. En su lugar el M T M ofrece un denominador común sobre el cual puede progresar la colaboración de las dos Naciones.

Se requiere una naturaleza condicional del MTM, para adecuar el enfoque y la verificación de conformidad con las competencias de los subordinados. No obstante, lo que debería ser sin condiciones, es el uso del Método en toda la organización. El temor de que un subalterno cometa un error que puede perjudicar la carrera de un Jefe aumenta la centralización. Las tecnologías avanzadas para las comunicaciones, conspiran contra el proceso de la toma de decisiones de los líderes subordinados. Los conceptos tales como «entrenar para tener confianza» y «entrenar para tomar riesgos adecuados» deben ser elementos indispensables para difundir el M.T.M. El comandante con menor capacidad de tolerancia se convierte en un obstáculo en esta enseñanza.

Las operaciones en los primeros años del siglo XXI cada vez más exigen una metodología integral que incluye a todas las ramas militares, La descentralización es un hecho dado; tales operaciones nunca verán la unidad de mando. Los conceptos fundamentales del Mando tipo Misión —intención clara, confianza, iniciativa, comprensión del contexto y objetivos que se buscan, confianza con los subalternos, descentralización y el coraje para aceptar riesgos prudentes— son alcanzables sin importar los antecedentes.

Los subordinados tendrán que interpretar a la intención del comandante cuando fallan las comunicaciones ya sea debido a la acción enemiga o a la naturaleza. Las

organizaciones que no puedan practicar el Mando tipo Misión eficaz se encontrarán en una posición de desventaja cuando enfrenten a comandantes que «reciban orientaciones operativas generales, pero tienen un alto nivel de autonomía para gestionar sus propias operaciones», tal es el caso del Estado Islámico en Irak y Siria.

¿Qué significa esto para un comandante estadounidense que tiene la fortuna de contar con una unidad de Australia bajo su mando? Consta que estos aliados son tan profesionales como sus propios soldados, lo que tiene que admitir, como también la realidad de las diferencias doctrinarias en liderazgo, entre otras, merecerán el reconocimiento y respeto de todas las partes participantes. El Mando tipo Misión en un ambiente multinacional, podría ser practicado mejor en un modo inquisitivo sobre uno directivo.

Cuando adaptamos el nivel de libertad en las orientaciones impartidas a un subalterno conforme a las capacidades de este líder, un comandante superior debe adaptar su metodología de Mando tipo Misión, según las condiciones multinacionales. Declarar la misión e intención del alto mando y, luego, preguntar cómo un socio multinacional podría apoyar mejor, fundamenta las operaciones de coalición exitosas e impide que se desvíe en territorios restringidos.

La metodología respecto al Mando tipo Misión del Ejército de australiano, permite una oportunidad de aprovechar las experiencias de un aliado tan competente. Las experiencias de los líderes australianos revelan los desafíos inherentes en el Mando tipo Misión, que se extienden más allá de ultramar.

2.2 Bases Teóricas.

2.2.1 Base teórica que sustenta la Investigación:

- El Ejército de los Estados Unidos de América:

Ha creado un Modelo en donde se puede aplicar esta Teoría. Este modelo está materializado en el "Batallón Warrior". Este Batallón "*Warrior*", pone en práctica sus capacidades en repetidas ocasiones, sin las distracciones que afectan a otros Batallones y Brigadas. Tampoco tenemos un cuartel general superior que requiere que empleemos sistemas de Mando tipo Misión específicos que dificultan la maniobra. El ejército puede beneficiarse de la perspectiva del JMRC sobre el Mando tipo Misión y perfeccionar su competencia en la maniobra de armas combinadas a medida que evoluciona sin imponer restricciones. De lo contrario, la maniobra de armas combinadas dependerá de la tecnología de la comunicación en vez de las demandas de la situación. Esta teoría se

aplica en los manuales vigentes, cuya práctica es común en todas las Unidades Operativas de dicho Ejército.

- En el Ejército Alemán:

La doctrina de Moltke, es una teoría que, tras varios años de práctica, empezó a arrojar resultados a partir de la victoria del ejército prusiano sobre los franceses en el año de 1870. Más adelante, en 1905, esta doctrina empieza a hacer respaldada esporádicamente por el ejército de los Estados Unidos. Luego en 1918, las «tropas de asalto» de Alemania durante el desarrollo de la Primera Guerra Mundial empiezan a implementar esta doctrina, pero debido a la traición y las deficiencias logísticas no pudieron obtener la victoria. Después, durante el inicio de la II Segunda Guerra Mundial por medio de la «*blitzkrieg*», Alemania puso en práctica la «*Auftragstaktik*». Por otra parte, en el lado de los Aliados, el General George S. Patton, hijo, ejerció este concepto a través de la emisión de órdenes que podían ser cambiadas por sus oficiales en el campo de batalla. Posteriormente, luego de haber culminado la Segunda Guerra Mundial, los Estados Unidos empiezan a inducir la «*Auftragstaktik*» a través del «*Field Manual – FM 100 -5, Operations*» (*Manual de Campaña y operaciones*). Asimismo, en la actualidad, la «*Auftragstaktik*» forma parte de la filosofía de la guerra del ejército de los Estados Unidos, porque la misma despierta la iniciativa de los comandantes para que sus dirigidos tengan la capacidad de tomar decisiones trascendentales en el campo de la guerra.

- De Carl Von Clausewitz quien a través de su libro: «*De la guerra*»,

Creó una Teoría, que describe la forma en que debe ser dirigida y a su vez, da una serie de lineamientos en los cuales la «Auftragstaktik» tiene una primera aproximación por medio del concepto de «fricción», el cual es definido como: «Un concepto que corresponde a la diferencia existente entre la guerra real y la guerra de papel», es decir parafraseando a Clausewitz: «La guerra es un objeto cambiante en el cual reina la incertidumbre».

- Base teórica del Ejército del Perú (2015), ME 1-134 Planeamiento de operaciones terrestres.

Este manual de referencia doctrinal de nuestro Ejército, establece una teoría con respecto al Mando tipo Misión, la cual indica que la situación y el concepto de las operaciones descritas en la orden de operaciones pueden cambiar sustancialmente durante la ejecución, y es en esta etapa de situaciones muy cambiantes donde los comandantes subordinados necesitan una máxima libertad de acción para aprovechar las oportunidades o enfrentar amenazas.

Es posible que la toma de decisiones centralizada y los procesos que consumen tiempo no se adapten a esta naturaleza siempre cambiante de las operaciones; de manera que el Mando tipo Misión es el método preferido de comando y control. El Mando tipo Misión exitoso requiere que los líderes subordinados en todos los escalones ejerzan iniciativas disciplinadas, actúen agresiva e independientemente para lograr la misión dentro de la intención del comandante. Asimismo, este tipo de mando requiere planes con un nivel apropiado y equilibrado de detalle; ni tan detallado que sofoque la iniciativa, ni tan general que no proporcione la suficiente dirección.

El manual especifica por qué se debe adoptar el Mando tipo Misión sobre cualquier otro tipo de comando, debiendo reducirse al mínimo el control detallado y permitirse que el comando subordinado al contacto con el enemigo interprete la situación, aproveche las oportunidades y obtenga ventajas; reportando sus acciones inmediatamente al comando superior, a fin de que este se adapte a las nuevas condiciones. Los objetivos de la investigación son determinar las condiciones que se requieren para la correcta aplicación del Mando tipo Misión, ya que a pesar de contar con un manual que lo especifica, la realidad es que se ejerce un control detallado sobre el personal subordinado que le podría generar un reflejo de limitar su iniciativa y negándole el poder de tomar decisiones a su nivel.

2.3 Categorías. Sub Categorías apriorísticas

Podemos considerar dentro de las Categorías en estudio, a cuatro Sub- Categorías que son las siguientes:

SC1: Principios para la aplicación del concepto de mando tipo misión

SC2: Ventajas de la aplicación del concepto de mando tipo misión

SC3: Factores que producen rechazo en la aplicación de la Doctrina

SC4: Herramientas para la aplicación de la Doctrina del mando

Marco Conceptual

“De todas las definiciones que se han escrito sobre el tema, podemos rescatar a modo de introducción, que el Mando tipo Misión, es una filosofía creada para conducir tropas basándose en el principio de la libertad de acción, con el fin de lograr que cada uno, en sus respectivos niveles, opere de manera tal, que pueda aprovechar cualquier oportunidad que se presente para lograr el estado final deseado de una determinada misión”. A continuación, detallaremos los conceptos principales que se necesitan para una mejor comprensión de este tema:

2.4 Definición de Términos

2.4.1. Comando: se define como tal, a la autoridad que ejercita debidamente un comandante de una fuerza, sobre sus subordinados, en virtud de su rango o asignación. El comando incluye la autoridad y la obligación de hacer un uso eficiente de los recursos disponibles y de planear el empleo de las fuerzas militares, así como de organizarlas, dirigir las, coordinarlas y controlarlas, a fin de lograr las misiones asignadas. También incluye la responsabilidad de hacerse cargo de la salud, el bienestar, la moral y la disciplina del personal asignado. (FM 6-0 Mando y control de las Fuerzas del Ejército- US Army,2003).

2.4.2. Control: Dentro de las actividades del comando y control, es regular los sistemas de fuerza y del campo de batalla, con el fin de lograr la misión de acuerdo con la intención del comandante. Incluye, recopilar, procesar, desplegar, almacenar y diseminar la información relevante para crear un panorama común y para usar tal información durante el proceso, primordialmente por parte del Estado Mayor. (FM 6-0 Mando y control de las fuerzas del Ejército US Army, 2003).

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

2.4.4. Cultura para el Cambio: La cultura de cambio es la gestión que adapta a los miembros de una organización, no sólo a sobrellevar el cambio, sino también entender por qué es necesario y aprender a identificar sus beneficios (runahr.com>recursos>hr. Management>cultura de cambio).

2.4.5 Doctrina Militar: La doctrina militar consiste en una serie de marcos mentales y de formas de hacer las cosas, seguidas por uno o varios ejércitos en campaña, cuya aplicación depende de los mandos sobre el terreno y de la situación. (www.definiciónabc.com> historia>doctrina militar)

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

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

2.4.8. Liderazgo: El Liderazgo significa influenciar a la gente, al proporcionarles empeño, dirección y motivación, mientras que se opera para lograr la misión y mejorar a la organización. (FM 6-0 Mando y control de las Fuerzas del Ejército-US Army, 2003).

2.4.9. Mando tipo Misión: Se define como la realización de operaciones militares por medio de su ejecución descentralizada basada en las órdenes de la misión y con el fin de lograrla de manera eficaz. Un Mando tipo Misión exitoso, es el resultado del ejercicio de la iniciativa disciplinada por parte de los líderes subordinados, quienes actúan según la intención del comandante para lograr las misiones. Requiere de un ambiente de confianza y comprensión mutua. (FM 6-0 Mando y control de las fuerzas del Ejército- US Army, 2003).

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

2.4.11 Organización que aprende: Una organización que aprende, es aquella que busca crear su propio futuro y que asume que el aprendizaje es un proceso continuo y creativo de sus integrantes; que se desarrolla, se adapta y se transforma en respuesta a las necesidades y aspiraciones de las personas, tanto dentro, como fuera de la misma” (ZeeshaN. SyeD 2016).

2.4.12 Resistencia: Es la fuerza que se opone a la acción de otra fuerza; también significa no dejarse influir por algo. (DRAE, 2015).

2.4.13. Resistencia al cambio: Se considera la resistencia como cualquier conducta que intenta conservar el statu quo contra las personas para alterarlo. (Fernández, 2016 – Comunicación efectiva y trabajo en equipo)

2.4.14. Evitar la incertidumbre: Es la medida en que miembros de una cultura se sienten atemorizados por situaciones inciertas o desconocidas. Constituye una de las dimensiones establecidas por Geert Hofstede para el análisis de la cultura de un país. (Hofstede, 1999).

2.4.15. Paradigma: Es la teoría o conjunto de teorías cuyo núcleo central se acepta sin cuestionar y que suministra la base y modelo para resolver problemas y avanzar en el

conocimiento. En un sentido amplio se corresponde con algo que va a servir como modelo o ejemplo a seguir en una situación dada. (DRAE, 2015).

Como conclusión del Mando tipo Misión, se puede sostener que:

“Sin lugar a dudas se enfoca más en el ser humano, en equipos de combate altamente cohesionados, iniciativas dentro de lo que reglamentariamente y jurídicamente es aceptado y la toma de riesgos prudentes, enmarcado todo ello dentro de lo que conocemos como la intención del comandante (propósito ampliado, tareas claves y estado final deseado). Lo anterior, traerá como consecuencia natural una descentralización en la forma en como los líderes de las unidades de élite de nuestra Institución conducen a sus subordinados, siendo esta, especialmente en los rigurosos y diversos ambientes donde nuestras fuerzas se desenvuelven, un elemento central en las preocupaciones de los comandantes en todos los niveles de la cadena de mando”.

2.5 Hipótesis

La aplicación de la Doctrina del Mando tipo Misión en la Primera Brigada de Caballería para el apoyo a las acciones militares en el año 2014, se vio materializada en el cumplimiento de las misiones recibidas del Comando de la I División del Ejército, de acuerdo a las Directivas emanadas de la Comandancia General del Ejército en el año 2014.

CAPITULO III

METODO

3.1 Enfoque de Investigación:

La presente Investigación obedece al enfoque cualitativo, que es en esencia "estructural-sistémico". La denominación *cualitativa*, obedece única y exclusivamente a la forma como se concibe la estructura de los criterios de análisis fundamentándose en el hecho de cómo se estructuran conceptual y contrastablemente. El enfoque cualitativo: utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación (Roberto Hernández Sampieri, 2014). La postura epistemológica corresponde al Paradigma epistemológico hermenéutico. - interpretativo (cualitativo).

3.2 Tipo de investigación.

En esta oportunidad, es una observación no participativa que corresponde a una investigación teórico-práctica como un Estudio de Caso, porque en este trabajo se ocupó de estudiar la aplicación de la Doctrina del Mando tipo Misión que cumplió una Gran Unidad de Combate, en este caso la 1a Brigada de Caballería en el cumplimiento de un nuevo rol asignado a la Fuerza Armada, que está especificado en el título del trabajo de Investigación. Los Estudios de Caso se definen como "estudios que al utilizar los procesos de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta analizan profundamente una unidad holística para responder al planteamiento del problema, probar Hipótesis y desarrollar alguna teoría" (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2008).

3.3 Metodología para la Investigación

En el presente estudio de investigación, el método desarrollado es el hermenéutico interpretativo-Estudio de Caso, en donde se analizó el desempeño de la 1a Brigada de Caballería en la aplicación del Mando tipo Misión en las acciones militares de apoyo a la Policía Nacional durante sus operativos contra el contrabando y la minería ilegal en la Región Piura, en el año 2014. Podemos definirla como un tipo de investigación "sistemática, controlada, empírica, y crítica, de proposiciones hipotéticas sobre las presumidas relaciones entre fenómenos naturales" (Kerlinger, 1975, p.15)

3.4 Objeto de la investigación.

El objeto de estudio en este trabajo de investigación, fue analizar de qué manera la aplicación de la Doctrina del Mando tipo Misión, se ejecutó de manera efectiva, en el nuevo rol que tuvo que desarrollar la 1a Brigada de Caballería, a través de sus Unidades de maniobra, en especial con el Regimiento de Caballería Blindada "Coronel Isidoro

Suárez No 15”, en las acciones de apoyo a la Policía Nacional del Perú, en su lucha contra el contrabando y la minería ilegal en la frontera Perú- Ecuador y en el interior de la Provincia de Sullana y eventualmente en las Provincias de Ayabaca, Huancabamba, y Morropón, como parte del cumplimiento de los nuevos roles asignados a la Fuerza Armada, en el sector de responsabilidad de la Primera Brigada de Caballería, bajo el comando de la I División de Ejército, con sede en Piura.

3.5 Muestra de estudio.

Es un muestreo determinístico que implica un juicio del personal del investigado, del grupo de muestreo intencional, donde todos los elementos se seleccionarán bajo un estricto juicio personal.

En este caso, la población y muestra escogida para realizar el trabajo de muestreo, fue congruente con la definición inicial del escenario en la cual, se desarrolló la estrategia del Mando tipo Misión, por lo indicado dentro del formato del “tamaño mínimo de muestra sugerida por conveniencia”; se seleccionó a seis Oficiales expertos en temas de Liderazgo y el mando tipo misión que, al día de hoy, se encuentran algunos en actividad y otros en situación de retiro

3.6 Técnicas e Instrumentos de recolección de Datos.

Técnicas:

Entrevista Semi estructurada

En este caso se utilizó la técnica de entrevista Semi estructurada realizada por vía de internet, ya que por la Pandemia de la COVID -19, esta actividad que en condiciones normales, debería ser un trabajo de campo efectivo mediante el desplazamiento del investigador hasta la Ciudad de Sullana, y luego de obtener el permiso correspondiente del General de Brigada, Comandante General de la 1a Brigada de Caballería, apersonarse a las sedes de los Regimientos de Caballería Blindados No 5, en Poechos y No 15 en Las Lomas, para efectuar las entrevistas a los Oficiales previamente seleccionados para el recojo de la información como la muestra seleccionada.

Análisis documental

Se realizó una revisión exhaustiva de la bibliografía existente sobre el tema, lo cual se verá plasmado en el anexo correspondiente. Hernández et al. (2016) indican lo siguiente:

Una fuente muy valiosa de datos cualitativos son los documentos, materiales y artefactos diversos. Nos pueden ayudar a entender el fenómeno central de estudio. Prácticamente la mayoría de las personas, grupos, organizaciones, comunidades y sociedades los producen y narran, o delinear sus historias y estatus actuales. (...) Entre tales elementos podemos mencionar cartas, diarios personales, fotografías, grabaciones de audio y video por cualquier medio, objetos como vasijas, armas y prendas de vestir, grafiti y toda clase de expresiones artísticas, documentos escritos de cualquier tipo, archivos, huellas, medidas de erosión y desgaste, etcétera.

Instrumentos:

En esta Investigación se utilizó como instrumento para recolectar la información relevante, la Guía de entrevista por medio de un cuestionario, mediante el cual se desarrolló la entrevista Semi – estructurada por cada uno de los oficiales entrevistados. El entrevistador o investigador recopiló los datos directamente del entrevistado de manera individual. La entrevista pudo ser informal y no estructurada, pero en este caso todo el proceso se ejecutó de manera virtual.

El otro instrumento fue la Ficha documentaria que permitió la creación de una bitácora de datos, la misma que sirvió como elemento de apoyo en el análisis realizado.

3.7 Rigor científico

Detalla la forma de comprobar el sistema de verificación de calidad de la información de carácter científico, basada en juicios como: el valor, tomando como referentes a Polity y Hungler, están coincidiendo en argumentar que el valor puede ser *de contenido y de criterio*; la de contenido, se refiere al proceso reiterado de comprobación y reconfirmación del conocimiento adquirido. Para estas investigadoras, estos criterios constituyen el sustento de la evaluación de los instrumentos de medición y, sostienen lo siguiente: "La fiabilidad del instrumento no es propiedad del mismo, sino, más bien, cuando se aplica a una muestra dada en algunas condiciones o circunstancias". La credibilidad, se da porque porque las teorías estudiadas han sido corroboradas en su aplicación y de las cuales se han extraído lecciones aprendidas dentro de este Estudio de Casos. La transferencia se materializa en un traslado de las Doctrinas básicas estudiadas hacia la aplicación de la Doctrina equivalente que gestiona el Ejército del Perú y que está contenida en el (*ME 1-134 Planificación en las operaciones terrestres*), La consistencia, es la repetición de los resultados cuando se utilizan los mismos sujetos en un ambiente y/o contexto similar.

3.8 Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Para analizar la información no recurriremos a ningún programa informático, por lo que el análisis ha sido artesanal o empírico. Primero se acopió la información empleando los instrumentos y técnicas, para después encontrar las unidades de análisis que nos llevaran a obtener nuestras categorías. Una vez obtenidas estas categorías se realizó su soporte, estableció una red semántica y luego se trianguló los resultados obtenidos en cada una de las técnicas de recolección de datos aplicadas durante el estudio, de la cual obtuvimos una síntesis integradora.

Al respecto, teniendo como base el método de triangulación, se ha diseñado una red semántica de las entrevistas tomadas a los Oficiales escogidos para la Muestra, la que se detallará en su momento en el capítulo IV 4.6

CAPITULO IV

ANÁLISIS Y SÍNTESIS

4.1 Recolección de datos

El procedimiento habitual, según el libro de Metodología de la Investigación, de Hernández Sampieri, 8va edición, página 463, se nos indica que los investigadores deben establecer formas inclusivas para descubrir las visiones múltiples de los participantes y adoptar papeles más personales e interactivos con ellos. Se pueden elegir diversas técnicas mediante instrumentos para la recolección de datos tales como:

- La Inspección integrante.
- La Inspección directa no integrante.
- La Inspección por medio de equipos.
- Los Diálogos personales (inclusive de manera personal mediante internet.)
- La documentación.
- Los componentes sonoro visuales.

En el caso particular de esta Tesis, se utilizarán las Entrevistas semi-estructuradas, mediante el uso de la vía de internet., ya que, por efecto de la Pandemia del COVID - 19, es imposible que el autor de este trabajo de investigación, viaje a Sullana, Poechos y Las Lomas, en el Departamento de Piura, para hacerlas de forma personal, También se utilizará la **técnica del análisis documental**, como segunda técnica.

4.2 Organización de los datos

El siguiente paso en este proceso implica la organización de los datos, con el fin de obtener un panorama general de los materiales. A continuación, se deben de organizar los datos recopilados, desde el traslado de una base de datos (ingresados en una bitácora o Programa Word en computadora), cumpliendo en toda circunstancia la convicción de confiabilidad, teniendo en consideración las siguientes acciones:

- La estructura de la información que regulan la organización.
- La organización de los datos de conformidad con los juicios de valor En este caso, los criterios de organización son establecidos en el desarrollo de la Matriz de Consistencia que ha organizado los datos de la siguiente manera:
 - 1). Detalle de la existencia cuestionable.
 - 2). Interrogantes de Estudio.
 - 3). Finalidades.

- 4). Suposiciones.
- 5). Clases de análisis.
- 6). Sub-Clases.
- 7). Procedimientos.
- 8). El Plan de Estudio de Información.

El paso inmediato siguiente viene a ser, la preparación de los datos para el análisis que implica desarrollar entre otras, las siguientes acciones:

- Limpiar grabaciones de ruidos, digitalizar imágenes, filtrar videos.
- Transcribir datos verbales en texto (incluyendo bitácoras y anotaciones). En este caso, no ha habido oportunidad de efectuar grabaciones, ni tomar imágenes, ni preparar videos. La información se ha recopilado a través de los cuestionarios de las entrevistas semiestructuradas que se han obtenido por vía de internet. Las razones ya han sido explicadas en el Capítulo III.

4.3 Definición de categorías

La categoría o clase simboliza una noción empleada en el desarrollo de investigación con el objeto de ir informando sobre el problema presentado al inicio. Por intermedio de la recopilación central y elegible, se encuentran las clases que sobresalen en el problema estudiado para posteriormente reunir las en clases semejantes en cuestiones y a la vez, estos derivan en modelos, debiendo de concluir en cada categoría, la siguiente información:

- La definición (los datos recogidos)
- El concepto propio del investigador
- La significación conforme a la data estudiada.
- Los modelos y la ilustración de fragmentos de argumento o unidades (explicaciones o referencias de partícipes en diálogos o géneros de perspectiva, textos de documentación, y lo demás). Todo esto se detalla en la matriz de contenido que en otras palabras debe ser considerada como Matriz de Soporte de Categorías y que contiene la Categoría 1: “La aplicación del Mando tipo Misión”, que genera dos Sub - Categorías: 1) La iniciativa disciplinada y 2. La Intención del comandante. Y la Categoría 2: “En apoyo a las acciones militares”, la misma que genera dos Sub – Categorías: 3) El Apoyo a la PNP, en el combate contra el Contrabando y 4) El Apoyo a la PNP, contra la Minería fuera de la Ley.

Este proceso se puede derivar en dos subprocesos, siendo ellos los siguientes:

- La Codificación axial, que significa a su vez lo siguiente:
- Encontrar las clases más resaltantes del evento o problema estudiado y
- Reunir clases parecidas en asuntos (clases más generales) y a su vez, estos modelos (clases fuertemente generales).
- La Transformación de la información de otra manera de manera selectiva: para decidir la(s) categoría(s) o asunto(s) central(es) que detalla(n) el evento o problema de estudio. En este caso la codificación ha sido selectiva en donde de cada una de las categorías estudiadas, se han generado dos sub - categorías similares y complementarias que permiten una cabal comprensión del tema de investigación.

Los subprocesos anteriormente mencionados, generan la Hipótesis, las aclaraciones y la Hipótesis resultante, que permite explicar los tratos e conexiones varias entre clases en un patrón, un suceso o una descripción general, o una práctica común; y lo demás.

Todo este proceso permite la valuación de la condición o exactitud del análisis cualitativo, que permite establecer lo siguiente:

- La Dependencia: cada clase de estudio que corresponde a las Variables (Independiente y Dependiente), está inmersa en el tema de investigación.
- La Credibilidad: La credibilidad se da porque las teorías estudiadas han sido corroboradas en su aplicación y de las cuales se han extraído “Lecciones Aprendidas” dentro de este Estudio de Casos.
- La transferencia: Se da una transferencia de las Doctrinas básicas estudiadas a la aplicación de la Doctrina equivalente que aplica el Ejército del Perú y que está contenida en el (*ME 1-134 Planificación de operaciones terrestres*),
- La confirmación: En el Capítulo V, Diálogo Teórico – Empírico existe una matriz de comparación en donde se comprueba que las teorías mencionadas en los antecedentes se corroboran en la realidad con la aplicación en las operaciones que desarrolló el Ejército de los Estados Unidos de América, en su lucha contra los iraquíes de Saddam Hussein y contra los Talibanes en Afganistán.
- Y finalmente otros criterios. Están mencionados en los Resultados y las Sugerencias que se materializan en una propuesta detallada como aporte de la investigación.

En toda la marcha de acciones de manera permanente se constata la certeza de la información, se realiza la constatación de diferentes orígenes y se legitima el proceso en el cuaderno de trabajo que registra la información, sumado al hecho de incorporarlos con precisión cualitativa o calidad de estudios.

4.3.1 Unidades de Análisis y Codificación Abierta

Para la presente investigación, se identificaron categorías en base a los datos obtenidos mediante el empleo de dos técnicas de recolección de datos (entrevista, y análisis documental) que se emplearon durante el proceso de recolección de información, el que se realizó durante el año 2021: “Conceptualizaciones analíticas desarrolladas por el investigador para analizar los resultados o descubrimientos relacionados con el fenómeno o experiencia que está bajo la investigación” (Hernández y Mendoza, 2018, p. 474). Estas categorías se establecieron una vez determinadas muestras unidades de análisis. Trozo de datos narrativos que van encontrando o descubriendo categorías que permitan la descripción de los conceptos que son de interés para la investigación, estos forman el planteamiento del problema y permiten entender el fenómeno que se analizando (Hernández y Mendoza, 2018). Para determinar nuestras unidades de análisis se empleó principalmente el criterio de conveniencia, identificando unidades de análisis que se vinculen con el desarrollo de los dos objetivos que nos hemos planteado en la presente investigación.

Tabla 01

Unidades de Análisis vinculantes en el desarrollo de los dos objetivos de la investigación

SUB-CONCLUSIONES
De las entrevistas
<p>C1: Implicancias en la aplicación del concepto del mando tipo misión</p> <p>Pese a las experiencias de combate en operaciones convencionales y no convencionales, con los que cuenta el Ejército del Perú, a diferencia de muchos otros ejércitos de la región, no se ha generado un cambio de paradigma a nivel institucional, en base a la veteranía propia.</p> <p>El nuevo enfoque educativo aplicado en el ejército, favorece la creación de capacidades necesarias para el mando tipo misión, así mismo se viene desarrollando cursos teóricos del mando tipo misión en la EMCH y EEAASS, sin embargo, la falencia a todo esto, es la falta de un compromiso institucional decidido, que exija la adopción del nuevo modelo y genere su práctica desde tiempo de paz.</p> <p>El cultivar el mando tipo misión significa, por ejemplo: No nombrar un oficial de mayor</p>

jerarquía o antigüedad para controlar a otros oficiales, los cuales no necesitan dicho control; o yendo un poco más allá, el nombrar oficiales jefes de sección de cadetes, cuando dicha función deben cumplirlas los cadetes que se encuentran en el último año de formación.

C2: Causas de rechazo en la aplicación del concepto del mando tipo misión

Los esfuerzos llevados a cabo por algunos oficiales conocedores del tema, resultan vanos sino existe una política de cambio a nivel institucional hacia la adopción del mando tipo misión.

El mando detallado enraizado por muchas décadas en el ejército, no es considerado malo, pero ya no acorde a los tiempos actuales, habiendo sido relegado por el mando tipo misión, más ágil y adaptable. Conociendo entonces la ineficacia del mando detallado actualmente, se debería tomar una decisión de cambio integral, estableciéndose un plan de cambio detallado ajustado al plan estratégico institucional del Ejército del Perú, el cual genere un punto de inflexión que imponga la práctica, aplicación y desarrollo del mando tipo misión en el estamento de oficiales. Este plan de cambio deberá contemplar por supuesto un programa de capacitación y revisión de los currículos de todas las escuelas, formación, perfeccionamiento y especialización. Asimismo, deberá identificar de manera precisa los factores que limitan el cambio y nombrar las herramientas útiles para fomentar el cambio; dichas herramientas deberán ser empleadas por todos los niveles de comando: Sección, Compañía, Batallón y Brigada; de una manera continua y cotidiana, para el desarrollo de todo tipo de actividades, ya sean administrativas o de operaciones.

❖ DEL ANALISIS DOCUMENTARIO

C1: Implicancias en la aplicación del concepto del mando tipo misión

El Ejército de los EE.UU., a pesar de la tecnología militar incomparable con la que cuenta, comprende la centralidad e importancia del ser humano y las decisiones que este tome en el campo de batalla, para el desarrollo exitoso de las operaciones, fomentando por ello un mando descentralizado, el cual considera idóneo para los tiempos actuales.

Los principios fundamentales que orientan este paradigma son consecuentes y buscan el desarrollo de capacidades y actitudes inclinadas hacia el mando tipo misión. Asimismo las herramientas empleadas son compatibles con nuestra doctrina, por lo que serán tomadas en cuenta para el desarrollo del mando tipo misión en nuestro ejército.

La doctrina de este país está basada en su vasta experiencia a través de muchos conflictos en los que ha participado durante su historia; a diferencia de otros ejércitos, el de EE.UU. no se ha amoldado a una doctrina preexistente, sino que la ha ido creando y actualizando con el devenir de los años. La adopción del mando tipo misión es producto de esa experiencia.

C2: Causas de rechazo en la aplicación del concepto del mando tipo misión

Existe una relación directa entre la cultura peruana y el rechazo al cambio de paradigma en nuestro Ejército, esto debido a que la sociedad peruana de la cual también forma parte la oficialidad de nuestra institución, luce un índice muy alto de aversión a la incertidumbre, es decir, los oficiales no se sienten cómodos con los entornos nuevos e inciertos, por lo que evitan asumir riesgos y responsabilidades, prefiriendo de manera natural entonces continuar con el mando detallado y rechazar el cambio hacia el mando tipo misión.

Esta característica muy marcada en la cultura, no solo del Perú, sino de Latinoamérica toda, se debe según Hofstede a la época de opresión vivida posterior a la conquista de América por la corona española, momento en que se instauró en nuestra región un largo periodo de represión.

Esta característica pasa desapercibida por la propia cultura, sin embargo algunos indicadores son: la excesiva cantidad de leyes que regulan todas las actividades, encima de los reglamentos por cada ley que de una manera más detallada, buscan no dejar nada fuera de su responsabilidad, es decir nuestra cultura prefiere tener todo bajo control y no tener que actuar en situaciones nuevas; esto mismo podemos verlo en la gran cantidad de directivas y disposiciones que norman y parametrizan las acciones en el ámbito militar.

❖ DE LA OBSERVACIÓN

C1: Implicancias en la aplicación del concepto del mando tipo misión

El inexorable y vertiginoso avance de la humanidad y con ello la aparición de nuevas amenazas, escenarios y retos, obligan a que el Ejército del Perú reformule su modelo de mando, identificando y luchando contra aquellos aspectos que producen el rechazo al cambio de paradigma; creando principios que sirvan de guía y empleando herramientas eficaces para facilitar su adopción.

El acogimiento de este nuevo tipo de mando requiere instituir nuevas capacidades, las cuales son necesarias para que el oficial, mediante la práctica constante inclusive desde su

etapa de formación en la EMCH, haga un correcto y eficiente empleo del mando tipo misión, formándolo como un ente ágil y proactivo.

Es innegable entonces que nuestra institución requiere un cambio drástico que haga evolucionar al Ejército y lo sincronice con el desarrollo de la humanidad, capacitándolo para hacer frente a las nuevas formas de hacer la guerra y poder actuar de una manera eficiente contra los nuevos actores no estatales, que hoy en día se presentan empleando procedimientos no convencionales.

C2: Causas de rechazo en la aplicación del concepto del mando tipo misión

Resulta crucial para la aplicación del mando tipo misión, el rol que cumplirán los oficiales de mayor graduación, por cuanto su involucramiento legitima el proceso de cambio, debiendo de hecho generar una visión compartida que logre un verdadero compromiso en cuanto al éxito del proceso.

Este proceso de cambio, no debe ser impuesto, sino que debe ser cultivado desde la formación del oficial como cadete en la EMCH.

La metodología más efectiva para superar la resistencia al cambio, radica en incluir a los oficiales subordinados, de una manera directa en la planeación y la puesta en práctica del cambio, esto aumentará la probabilidad de que sus intereses sean tomados en cuenta y disminuya la resistencia.

La resistencia al cambio, por lo tanto, deberá ser abordada de una manera consciente, actuando específicamente sobre el factor humano, mediante la determinación de los factores de rechazo y las herramientas que permitan contrarrestar el razonamiento negativo.

Se debe generar en los oficiales la comprensión colectiva de que los cambios son buenos y constituyen una variable permanente. A diferencia de otras organizaciones donde el cambio puede venir del escalón más alto o surgir del escalón más bajo, nuestro instituto requiere un cambio que parta de ambos puntos, tanto de oficiales generales y superiores, como de los oficiales subalternos.

4.4 Soporte de Categorías

Para cumplir con este aspecto del formato se diseña la Matriz de soporte de Categorías, la cual debe contener necesariamente los siguientes componentes

Las categorías o clases que se incluyen en este cuadro, han sido introducidas de manera inductiva, o sea, surgen de los datos recogidos, por lo tanto, su inclusión y análisis es posterior al haber conseguido los datos, los cuales emergen a medida que se analizan los datos obtenidos en el marco teórico.

Las clases definitivas establecidas en esta ubicación del trabajo de investigación deben mostrarse en los objetivos de la investigación. Para este análisis en la tabla de Soporte de Categorías, se parte de la mención de los temas de estudio, estos a su vez se dividen en las Categorías, las cuales se dividen en Sub – categorías (También se pueden considerar como Unidades de Análisis) y estas a su vez se estudian a través de las ideas centrales o conceptos básicos que determinan el fondo de este tipo de estudios y cuya comprensión nos permite tener una idea global y específica a la vez de los temas que se estudian en la presente Tesis, dándoles el debido respaldo para un rigor temático adecuado.

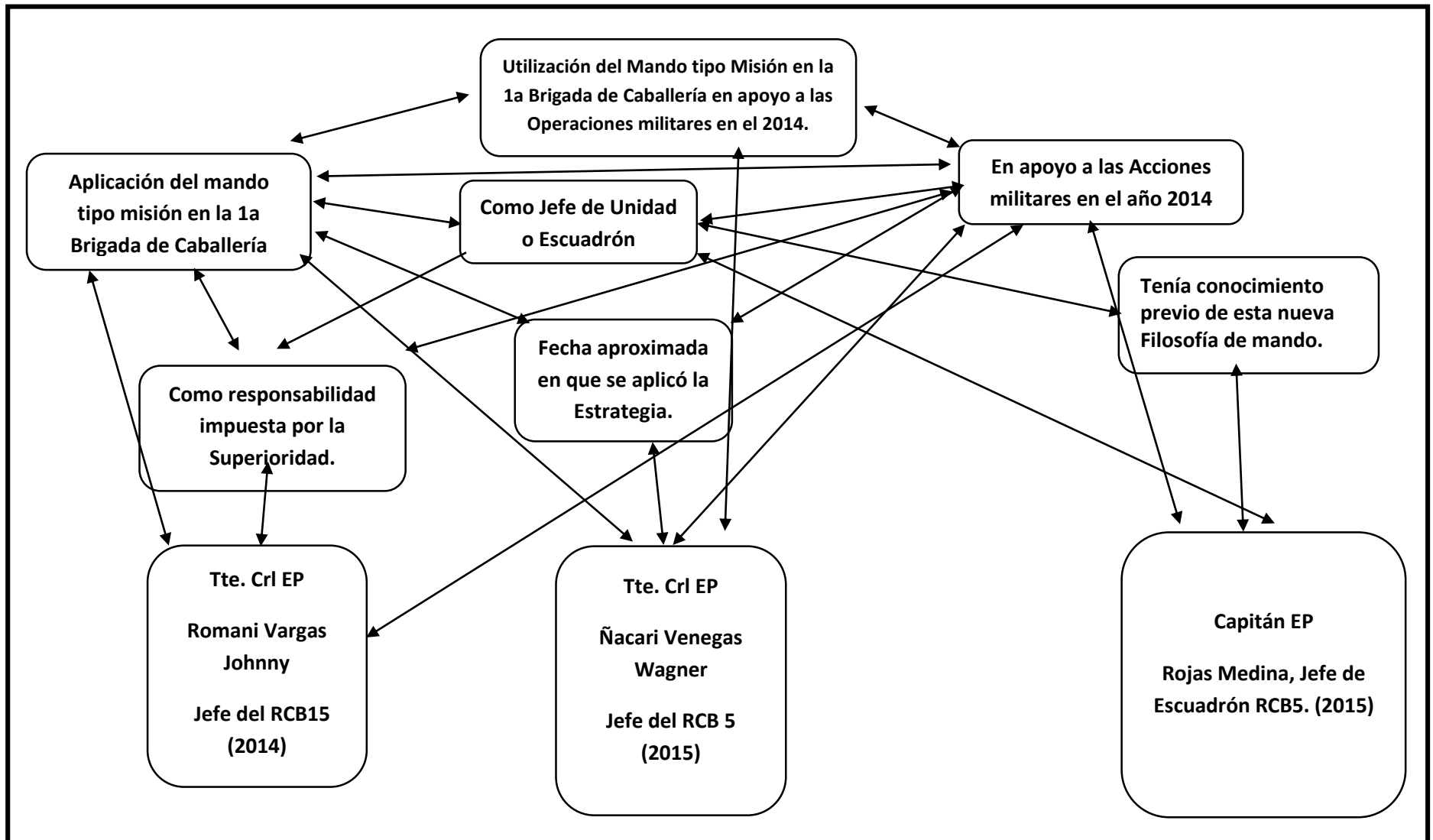
Tabla 2*Matriz Soporte de Categorías*

Tema	Categoría	Subcategoría	Descripción de la categoría
Doctrina de mando	La aplicación del mando tipo misión	Crear conjuntos cohesivos generando la confianza	Es la ejecución de operaciones militares a través de su cumplimiento descentralizado basado en las órdenes de la tarea asignada y con el propósito de ejecutarla de forma eficaz. Un mando tipo misión exitoso se da como resultado del ejercicio de la iniciativa disciplinada por parte de los jefes subordinados, quienes operan según la intención del Cmte. para cumplir la misión. Necesita de ambientes de mutua seguridad y conocimiento. (FM 6- 0 Mando y control de las fuerzas del Ejército-US Army, 2003).
		Desarrollar una comprensión compartida	
		Proporcionar una intención clara del comandante	
		Ejercer la iniciativa disciplinada	
		Usar ordenes tipo misión	
Acciones militares en apoyo a la PNP	Factores de apoyo a la PNP, en su lucha contra el Contrabando y la minería ilegal	Empoderar al subordinado	Nuestra idea o concepto es que la Fuerza Armada actúe en conjunto con la PNP, la Fiscalía de la Nación, y Aduanas, teniendo un marco legal adecuado y suficiente de respaldo para cumplir la misión de manera efectiva para el combate al contrabando. y las operaciones mineras ilegales. Para nuestro Ejército, el actuar como Maestro, es un procedimiento destinado en acrecentar la capacidad de los subordinados, basada en el traspaso de conocimientos y en la instrucción por medio de la experiencia, todo esto al interior de un proceso preponderantemente intuitivo en el que se instituye una relación personal basada en la confianza entre un líder (mentor) que guía, estimula, desafía y alienta a sus subalternos, de acuerdo con sus necesidades, para un óptimo desempeño tanto a nivel personal como profesional.
		Tolerar errores bien intencionados	
		Preocuparse por sus subordinados	
		Delegar mayores responsabilidades a los subordinados	
		Generar confianza mutua	
		Empoderar al subordinado	
		Tolerar errores bienintencionados	
		Preocuparse por sus subordinados	
		Delegar mayores responsabilidades a los subordinados	
		Generar confianza mutua	

4.5 Red Semántica

Figura 2

Red semántica de las entrevistas tomadas a los Oficiales escogidos para la Muestra:



4.6 Triangulación

Teniendo en consideración, la disponibilidad de tiempo y recursos, es muy útil disponer de variados principios de referencia y procedimientos con el fin de recoger la información. En la averiguación de enfoque cualitativo se tiene mayor riqueza, mayor extensión y más fondo de datos que procede de diversos ejecutantes del transcurso de diferentes orígenes y de una superior amplitud de maneras de obtención. En este caso particular, se puede tomar como referencias:

1. Las entrevistas Semi estructuradas a los tres oficiales escogidos como muestra de la 1a Brigada de Caballería (RRCB N° 5 y 15)
2. Las fuentes de referencia relacionadas con los fundamentos del Ejército USA, (ADRP 6-0, USA Army), que diseña el proceso del Mando tipo Misión, como una nueva Doctrina del mando, y los fundamentos propios del Ejército peruano, establecidos en la guía de referencia correspondiente. (*ME 1-134 Planeamiento de operaciones terrestres*).
3. Las teorías en las que se fundamentan el mando tipo misión en el ejército de los Estados Unidos y el ejército de Alemania, incluyendo a **Carl Von Clausewitz**.

Efectuado dicho trabajo de análisis, se ha elaborado la siguiente matriz de triangulación de datos integral.

4.6.1 Triangulación de datos integral

Tabla 3

Matriz de triangulación de resultados integral (conjuga las técnicas empleadas)

Categoría	Síntesis de conclusiones de observación	Síntesis de conclusiones de entrevistas	Síntesis de conclusiones de análisis de	Resulta
<p>La aplicación del mando tipo misión</p>	<p>El inevitable y acelerado progreso de la sociedad y con ello el surgimiento de nuevas advertencias, circunstancias y desafíos, fuerzan a que el Ejército peruano rediseñe su patrón de mando, reconociendo y conteniendo contra algunas apariencias que causan oposición a la variación de ejemplo, generando fundamentos que sirvan de patrón utilizando principios acertados para permitir su afiliación.</p> <p>La adopción del presente modelo de comando implica introducir novedosas competencias, las que son imprescindibles para que el líder, a través la experiencia perseverante empezando desde su período formativo en la Esc. Militar, ejecute un acertado y eficaz uso del comando tipo misión, moldeándolo como un elemento rápido que se anticipa a los acontecimientos.</p> <p>No se puede negar que nuestro Ejército necesita una variación radical que permita desarrollar al Ejército armonizándolo con la evolución de nuestra sociedad, preparándolo a enfrentar las recientes maneras de conducir los conflictos actuando de una forma eficaz versus los recientes actores no estatales, que en la</p>	<p>No obstante, las múltiples prácticas de conflictos conseguidos operando de manera convencional y no convencional, en las que ha participado el Ejército peruano, diferenciándose de otros ejércitos de América, no se ha producido una modificación del patrón en todo el Ejército, basándose en la experiencia particular.</p> <p>Teniendo en cuenta la aplicación del nuevo enfoque educativo, se promueve la generación de competencias requeridas para el comando tipo misión, de igual manera se están realizando Programas teóricos sobre el comando tipo misión en la Escuela Militar y Escuelas de Armas o Servicios, pero, la falla de esta estrategia, es la ausencia de una obligación a nivel ejército, que imponga la incorporación de la nueva estrategia que origine su aplicación empezando ya dentro de los tiempos de paz.</p> <p>La práctica del paradigma del mando tipo misión implica por entre otras cosas: Evitar designar un oficial de mayor rango o antigüedad con el fin de ejecutar el control a otros oficiales, quienes no requieren dicho control; otro ejemplo sería, designar a Tenientes como jefes de sección de cadetes, siendo que rol debe ser cumplido por los cadetes que están cursando el último año de su proceso formativo.</p>	<p>El ejército de los EE.UU., pese a contar con una tecnología militar incomparable, es capaz de comprender la parte central y lo importante del rol del combatiente y las resoluciones que este adopte dentro del campo de operaciones, para alcanzar el éxito en la misión asignada, favoreciendo un comando descentralizado, el cual estima como el más apropiado para el presente tiempo.</p> <p>Los fundamentos que direccionan este patrón son congruentes y promueven el crecimiento de competencias y conductas orientadas hacia el comando tipo misión. Al mismo tiempo los procedimientos empleados compatibilizan con nuestra ideología, por lo tanto, serán consideradas en su ejecución del comando tipo misión en nuestra Institución.</p> <p>La Base doctrinaria del Ejército USA, se fundamenta en su amplia participación obtenida en muchas contiendas en los que ha intervenido a lo largo de su historia; diferenciándose de otros Institutos armados, el de USA, no se ha acomodado a una ideología previa, sino que la ha ido generando y actualizando con el transcurso del tiempo. El resultado de esa experiencia es la adopción del comando tipo misión.</p>	<p>El Comando tipo misión, es el Paradigma para el liderazgo que es indispensable operar en nuestro Ejército, el cual nos proporcionará mejor posibilidad de reacción e independencia para ejecutar actividades y operar militarmente, ante los riesgos latentes de la actualidad. Debemos considerar que, la guerra actual es más incierta y se ha alejado de los conflictos convencionales. Este paradigma se guiará de acuerdo con los siguientes parámetros: Conformar equipos coherentes basados en la confianza en ambos lados, ese clima deberá ser desarrollado por intermedio de una constante interrelación en tiempos de paz, creando una confianza mutua del subalterno al líder en ambos lados, de forma habitual y automática.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Generar una compenetración que se comparta en todo el equipo, siendo muy importante para alcanzar dicha meta, el constante diálogo además de sincero, facilitando al subalterno intuir, previo al recibo de la orden, cuál será el propósito del Jefe, facilitando adoptar decisiones, aunque el Comandante no esté presente. - Presentar un propósito transparente del comandante, que permita entender el propósito por el cual se ejecuta una operación, dicha manifestación debe explicar la finalidad de manera más amplia, inclusive aún, más allá del cumplimiento de la tarea asignada. - Desarrollar una determinación rígida, facultando a los mandos subalternos, adoptar resoluciones dentro del marco de la visión del Jefe superior, aprovechando las ocasiones que se presenten y reaccionando de manera célere ante las amenazas no previstas. - Ejecutar disposiciones tipo misión, comprometiendo al subalterno a gestionar el "como", para entrenarlo en una evaluación permanente y a un proceso de adopción continua de decisiones. - Considerar las amenazas precavidas; dejando de lado, una mentalidad de "error cero", y tolerando que el subalterno pueda cometer errores de buena intención, que le ayude a valorar sus experiencias de manera que ante una situación de combate real los utilice como "Lecciones aprendidas".
<p>Factores de apoyo a la PNP, en su lucha contra el Contrabando y la Minería Ilegal</p>	<p>Es indispensable que la ejecución del comando tipo misión, defina la responsabilidad que ejecutarán los comandantes de más alto rango, debido a que su compromiso le da legitimidad al curso de modificación, teniendo por tanto originar una visión común que alcance un auténtico involucramiento para asegurar el éxito del proceso de cambio, el cual no debería imponerse, sino que debería gestarse empezando por la etapa formativa del oficial como cadete en la Esc. Militar. El método más eficaz para vencer la oposición al cambio, descansa en incorporar a los oficiales subordinados, de un modo directo en el planeamiento y la ejecución del cambio, esta estrategia incrementará la posibilidad de que sus criterios se consideren y se reduzca la oposición. La resistencia al cambio, en consecuencia, tendrá que ser enfocada de una forma consciente, influyendo especialmente frente al factor humano, identificando los elementos de rechazo y las estrategias que permitan hacer frente a la actitud de rechazo.</p> <p>Es necesario motivar a los comandantes una convicción de forma colectiva de que los cambios son necesarios y son una variable que permanece. Diferenciándose de otras organizaciones en las que el cambio proviene de los rangos más altos o surgir del rango inferior, nuestra institución necesita un cambio que nazca de ambos lados, tanto de oficiales generales y superiores, como de los oficiales subalternos.</p>	<p>Las actividades ejecutadas por los oficiales que conocen el tema, resultarán inútiles sin que exista una disposición del alto mando de favorezca el cambio en todo el ejército, para la incorporación del comando tipo misión.</p> <p>La estrategia del comando detallado practicado por muchos años en la Institución, no se puede considerar negativo, pero ha quedado desfasado con los tiempos actuales, habiendo sido superado por el comando tipo misión, mucho más rápido y eficaz.</p> <p>Sabiendo, por tanto, la poca eficacia del mando detallado actual, es necesario adoptar la decisión de introducir un cambio integral, programando un proceso de cambio al detalle que se adecúe al actual planeamiento estratégico del Ejército peruano, generando el punto de cambio que establezca su ejecución, la aplicación y el desarrollo del mando tipo misión en todos los Comandantes. Este planeamiento de cambio deberá incluir un Proceso que capacite a todos, previo estudio de toda la currícula en todas las escuelas, sea de formación, de perfeccionamiento y de especialización.</p> <p>De igual manera, identificará de modo preciso, todos los elementos que retrasan el cambio y aplicar las estrategias más útiles que fomenten el cambio; estas estrategias deberán ser utilizadas por todos los niveles de comando: Sección, Compañía, Batallón y Brigada; de manera permanente y diaria, para la ejecución de toda forma de actividades, ya sean de tipo administrativo u operacional.</p>	<p>Hay un enlace directo entre la mentalidad del Perú y la oposición a la modificación del patrón en nuestra Institución, originadas en la sociedad del Perú dentro de la que también se incluye a los oficiales de nuestro Ejército, demuestra un indicativo muy elevado de rechazo a la falta de certidumbre, en otras palabras, la Oficialidad no se acomoda con los escenarios nuevos y poco ciertos, por lo que prefieren no asumir riesgos y otras responsabilidades, eligiendo de forma normal entonces seguir aplicando el mando detallado actual y rechazan la modificación hacia la Doctrina del comando tipo misión. Este carácter muy marcado en nuestra mentalidad, no solo de nuestro País, sino de toda América Latina, se genera según Hofstede al largo período de haber vivido oprimidos luego de la conquista de Central y Sud América por el Imperio español, período en que se implementó en nuestra América, una extensa etapa de represión. Esta forma de ser, no se percibe dentro de la propia mentalidad, no obstante, algunos indicativos son: la exagerada emisión de un marco legal que norma todas las conductas de manera general y de los reglamentos de manera particular por cada norma, que de una forma más prolija, elige no dejar nada al margen de su responsabilidad, o sea nuestra mentalidad prefiere tener todo bajo control y no tener que actuar en situaciones nuevas; por ello la gran cantidad de directivas y normas legales que rigen y condicionan todas las actividades en la vida castrense .</p>	<p>Se han estado ejecutando sin interrupción por largas temporadas. El resultado de la encuesta aplicada a los oficiales subordinados, reafirman que, no obstante, los comandantes que ejercen el comando intermedio estiman que es necesario cambiar el paradigma, pero expresan encontrarse confortables con la actualidad, demostrando temor por no estar listos ante la eventualidad de enfrentar los cambios que se presenten.</p> <p>Los indicadores identificados como motivantes de la oposición al cambio son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El Factor de nuestra cultura, evaluado como el más importante y fuente primigenia de los demás factores. - La falta de conocimiento sobre el marco teórico del comando tipo misión, limitándose este conocimiento a los Oficiales graduados en los Cursos de Blindados y Comandos, en base a la necesidad de operar a Distancias profundas al interior del terreno del enemigo - Están confundidos en la práctica de esta Estrategia, y no existe una comprensión clara y no sabiendo como desarrollarlo, interpretando equivocadamente que su ejecución es solo para el desarrollo de las operaciones. - Tendencia a la desaprobación inmediata, argumentando que no se experimentará una mejoría en su aplicación. - Actitud de Negar los cambios, estimándolos como innecesarios. - Actitud hipócrita y carente de compromiso, sosteniendo equivocadamente que comprenden sus beneficios, pero sin adoptarlo demostrando que los cambios son inexistentes. - Desviaciones o distracciones, eludiendo su puesta en práctica para ocasionar que sean olvidados. - Asignar toda la carga de responsabilidad al líder, para asuma la responsabilidad frente a todos los errores que cometan los oficiales que estén bajo su autoridad. - Actitud de Sustraerse de la responsabilidad, argumentando que tan solo se cumplía disposiciones superiores. <p>De igual manera, los procedimientos que se han identificado como las más idóneos para lograr generar y cultivar el cambio, son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Darle poder al Oficial subalterno. - Permitir y aceptar los errores cometidos con buena intención. - Mostrar preocupación por los subalternos - Asignar mayor cantidad de responsabilidad a los subalternos - Generar un clima de mayor confianza en ambos sentidos. - Desempeñar el rol de Patrocinador de los mandos subalternos - Favorecer modelos de entrenamientos con mayor realismo. - Promover un sentimiento de pertenencia a la organización <p>Estos procedimientos utilizados de manera correctamente en todas las unidades y dependencias cotidianamente, generarán el cambio en la cultura de la organización de nuestra Organización.</p>

CAPÍTULO V

DIALOGO TEÓRICO – EMPÍRICO

Tomando como referencia lo que sostiene el especialista en Investigación Cualitativa, Doctor Xavier Vargas Beal, el Diálogo Teórico – Empírico, se diseña teniendo en cuenta las siguientes consideraciones:

1. En primer lugar, se acude a los antecedentes teóricos, y el Estado del Arte, esto implica una lectura rápida de los libros, la relación bibliográfica de autores como referentes.
2. Estado del Arte: que acaba de definir la pregunta de investigación, para orientarla. También se toman en cuenta los reportes de investigación previos al trabajo teórico, teniendo en cuenta de que no es ni Marco teórico ni Conceptual, pero es necesario referenciar al Marco teórico de donde procede la Hipótesis.
3. Teniendo en cuenta al Paradigma Hermenéutico – Interpretativo que corresponde al Enfoque cualitativo y en donde en relación a la Teoría, esta puede tener los siguientes resultados:
 - a. La Suposición se confirma.
 - b. La Suposición se deniega.
 - c. La Suposición se amplía o modifica.
4. Estos conceptos se expresan en Lenguaje sintáctico. Se nomina oficio sintáctico al resultado ocasionado por un vocablo, formante o constitutivo sintáctico al interior del orden de los elementos de la frase según su construcción gramatical, incorporados en el concepto. Comprende el total de las combinaciones relacionadas dentro de la sintaxis que un vocablo establece con las demás palabras de un marco conceptual.
5. Finalmente, la pregunta de investigación se contesta de forma holística, Esto significa que la Teoría del Mando tipo Misión se corrobora dentro del trabajo investigativo para su aplicación en la Doctrina del Ejército de los USA, en la Doctrina del Ejército alemán y en la Doctrina del Ejército peruano.

Es importante resaltar que las restricciones que fueron mostradas fueron contrarrestadas y no influyeron en el resultado alcanzado. Dichas restricciones fueron:

- El subjetivismo
- El empleo de una enorme cantidad de información recolectada.

El subjetivismo propio de la investigación de carácter cualitativo significó un límite para la exposición del resultado, en el propósito de comprobar la autenticidad de los datos; no obstante, utilizando metodología múltiple para analizar el mismo asunto (triangulación), se indagó lo necesario para comparar la data conseguida y obtener una explicación general y carente de sesgos.

La gran cantidad de datos obtenidos ocasionó que el estudio y la aclaración requirieran demasiada duración para interpretarlos en rangos y proceder a dividirlos con el objeto de facilitar su entendimiento.

Aun cuando se carece de estudios de investigación semejantes al tema que está siendo desarrollado en el Perú, existe un gran número de escritos respecto del tema, divulgados especialmente por los Institutos Armados del Reino de España y de USA, los cuales tienen mucho parecido al fruto de este estudio, en el concepto de que es fundamental explicar el mando tipo misión de forma pragmática por intermedio de las acciones de la diaria rutina, promoviendo de este modo, el crecimiento de las competencias que facilitarían para el caso de eventos críticos un mejor desempeño de los comandantes de menor graduación; de acuerdo a este enfoque es que se especificó los procedimientos estimados necesarios ejecutar con el objeto de conseguir una acertada ejecución de esta nueva doctrina.

Resulta fundamental resaltar que el fruto de este estudio hace factible incorporar en la totalidad de los Institutos Armados de nuestro País, porque se sustenta en el análisis de la relación que relaciona la identidad de nuestra Nación (que incluye a los oficiales de las tres instituciones armadas) y la cultura de las organizaciones. Considerando que en otras naciones el comando tipo misión se aplica igualmente en el estrato de suboficiales, quedando en trámite el efectuar un estudio para definir si en el Ejército peruano, este nuevo patrón de comando también podría ser aplicado en este nivel jerárquico, debiendo considerar que en nuestra institución por un tema de doctrina, son los oficiales los que ejercen el mando en los niveles desde la Sección y desempeñan su rol de Líderes, con autoridad ante el rango de técnicos, suboficiales y tropa.

A través del avance del estudio integral se establece la aplicación del mando tipo misión como un patrón que prefiere en mayor medida la determinación impulsiva que la sujeción rigurosa, resaltando en que el ejercicio del mando es fundamentalmente un trabajo de los seres humanos. Los líderes exitosos saben que su rol de líderes brinda el enfoque para el adecuado desenvolvimiento de grupos de trabajo y permite el establecimiento de la seguridad mutua y la

comprensión compartida en toda la organización. Los Jefes facilitan un propósito claro a sus subordinados, guiando las acciones del personal bajo su mando, a la vez que promueven el desarrollo de la libertad de acción y la iniciativa. Estos, al comprender la visión del Jefe y el propósito general que todos comparten, pueden acomodarse a las modificaciones que sean rápidas en diferentes eventos y aprovechar las ocasiones favorables que se presenten de manera fugaz.

La doctrina que está vigente en el Ejército norma en algunos reglamentos, en especial los que norman la utilización de las fuerzas de Comandos y las fuerzas de blindados, el empleo del Comando tipo misión como un tipo de mando, de igual manera, la nueva dirección educativa en el Ejército, promueve la generación en todos los profesionales las habilidades y destrezas profesionales que son indispensables utilizar en este modelo de mando; pero, aún no se tiene una Directiva del Comandante General del Ejército que reglamente y ordene la aplicación de este reciente patrón doctrinario, esto genera que su ejecución se venga aplicando de manera aislada por pocos oficiales y de forma experimental, o sea, sin dominar los procedimientos y el método adecuado en su empleo. Por ello, la contribución del resultado de este estudio, puede servir como fundamento usando los procedimientos necesarios, las competencias en el ejercicio del comando durante la Guerra (la comprensión, la visualización, la descripción, la dirección, la evaluación y la conducción), que están normadas en el Manual de Planeamiento Terrestre ME 1-134 (2015), de manera indispensable para desarrollar las acciones para planear, para preparar, ejecutar, y para evaluar, aun cuando sufren variaciones en mayor o menor medida por cada fase del procedimiento. En la fase del planeamiento, los Jefes se concentran visualizando los objetivos para comprender, para visualizar y describir, simultáneamente en la dirección, el liderazgo y la evaluación. En el transcurso de la ejecución, es la fase en la que se emplea el mando tipo misión, las principales acciones concentrándose en dirigir, liderar y evaluar, al mismo tiempo que facilitan su comprensión, modificando la visualización de todo el proceso.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Dando respuesta a la finalidad N° 01 que trata de aplicar el concepto del Comando tipo misión en la 1a Brigada de Caballería, hay que tener presente que el mando tipo misión, es el patrón de dirección que es indispensable ejecutar en la 1a Brigada de Caballería, porque nos proporcionará la superior facultad para reaccionar y ser más autónomos en el desarrollo de actividades y las maniobras militares, que estén acordes con nuevos riesgos ocultos en la actualidad. Es necesario tener en consideración que los conflictos de la actualidad son mucho más inciertos y se alejados de los conflictos convencionales. Este paradigma se guio de acuerdo a los siguientes principios:

- Creación de equipos cohesionados generados por intermedio de la confianza mutua, esta confianza deberá ser desarrollada utilizando la interacción constante entiempos de paz, lo que permite generar un clima de seguridad mutuo del subalterno al comandante en ambas direcciones, de forma franca y automática.
- Desarrollo de una compenetración que comparta todo el equipo siendo indispensable, para alcanzar dicha meta, la práctica del dialogo permanente y claro dando oportunidad al subalterno de presentir previo a la recepción de la orden, cuál podrá ser la decisión del Líder, lo que posibilita que pueda adoptar decisiones aún si el Comandante no está presente.
- Proporcionando la intencionalidad transparente del Jefe, permitiendo comprender la razón por la que se ejecuta esta maniobra; esta explicación debe exponer claramente el objetivo más amplio, aun excediendo al propósito de la Operación.
- Ejerciendo decisiones enmarcadas en la disciplina, lo que permitirá a los comandos subordinados, adoptar decisiones dentro del marco del propósito del Líder superior, aprovechando las ocasiones y procediendo con la adecuada velocidad para hacer frente de manera exitosa frente a los riesgos no previstos.

- Uso de ordenes tipo misión, obligando al subordinado a enfrentarse con el “como”, con el propósito de entrenarlo para hacer una apreciación permanente a decidir de manera continua.
- Aceptando los riesgos considerados prudentes; abandonando por completo la cultura del “error cero”, y entendiendo que el subordinado pueda cometer errores de buena intención, que le permita aprender de ellos para que ante una situación real no vuelvan a ser repetidos.

Por otro lado, respecto al Objetivo 02 de describir las repercusiones en la aplicación de las causas que forman parte de la doctrina del Comando tipo misión de las actividades militares en apoyo a la Policía Nacional el año 2014 podemos inferir que las más importantes son:

- El empoderamiento al subordinado, delegando la potestad para adoptar decisiones de acuerdo a su rango, capacitándolo de esta forma, para que adopte decisiones de mayor trascendencia, así mismo para que las tome con acierto, ante la carencia de disposiciones determinadas. Esta situación ayuda que el Comandante distribuya el proceso de la adopción de resoluciones y facilite que sea más ágil y eficaz.
- Desterrar la idiosincrasia de “cero” errores. El conocimiento obtenido por la Ciencia ha comprobado que la persona tiene capacidad de memorizar mucho más por sus propias equivocaciones, que de sus éxitos. En consecuencia, los comandantes deberían actuar con más tolerancia con las equivocaciones de buena intención por su personal, considerando que es preferible cometer una equivocación en tiempos de paz, que cometerlos en tiempo de conflicto que genere catastróficos resultados.
- El promover un ambiente favorable, la preocupación por el personal bajo su mando, genera las circunstancias indispensables que permitan alcanzar el acierto del individuo y el de su Unidad. La preocupación por el personal incluye conductas enfocadas para afirmar las relaciones y el proceso de identidad y genera grandes ventajas. Cuando el personal percibe que su Jefe muestra interés en ellos y en sus vivencias, sienten mayor motivación para realizar un trabajo sobresaliente.
- Generación de confianza mutua. Una adecuada atmósfera de seguridad dentro de los componentes de un equipo facilita el apoyo y la contribución. Es imperativo, por lo tanto, que el Comandante tenga confianza en las competencias de su personal y los motive a

que tengan un desempeño de modo seguro. Generando una sensación de inclusión dentro de la Unidad.

- El aprobar que el subalterno adopte resoluciones y consecuentemente asuma la responsabilidad, ya sea de la derrota o el triunfo de ellas, le permite sentirse que está integrado dentro de la Unidad, reconociéndose plenamente con las metas por alcanzar y dando todo su mejor aporte para alcanzarlos.

Se puede concluir en que antes del 2014, la 1a Brigada de Caballería, con sede en Sullana, cumplía con sus misiones tradicionales asignadas en los planes de operaciones para la Guerra de tipo Convencional, pero al recibir la orden de aplicar la estrategia del Mando tipo Misión en apoyo a la operaciones militares, en esta ocasión, apoyando a la PNP, en sus operaciones para combatir el Contrabando y la Minería ilegal, tuvo la necesidad de adaptarse para cumplir un nuevo rol, que representó un reto de gestión al tener que capacitar a todos los integrantes de sus elementos de maniobra en el cumplimiento de los nuevos roles que debían cumplir en atención a las órdenes recibidas por el Comando Institucional a través de los canales correspondientes.

Este trabajo de investigación realizado formula una propuesta que se presenta mediante la necesidad de tomar el concepto del “Mando tipo Misión”, no sólo presentándola como una Estrategia, sino como una responsabilidad de Guerra, la cual se difundirá desde el nivel de Cadetes del 3er y 4to año de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, y en ese propósito se ha diseñado un Sílabo denominado “El Mando tipo Misión” a fin de capacitar a los futuros oficiales subalternos en la correcta aplicación de esta nueva Doctrina, que será elevada por el conducto regular al Comando Institucional para que se disponga su puesta en práctica como una asignatura académica especializada, en el año que el Comando lo determine.

6.2 Recomendaciones

1. Habiendo concluido que el mando tipo misión es ineludible a la función del líder y que debe ser aplicada por los comandantes en todos los niveles de la 1ra Brigada de caballería, el autor del presente trabajo de investigación **propone que el “Mando tipo Misión”**, tanto una Filosofía como una función de guerra, sea impartida a nuestros jóvenes Oficiales desde su etapa formativa en la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, durante el 3er año y el 4to año de Cadetes, apenas escojan Arma, sean de Infantería, Caballería, Artillería, Ingeniería y Comunicaciones, puesto que si bien es cierto en nuestras Fuerzas Armadas ya existe la debida normativa para su aplicación, (*ME 1-134 Planeamiento de operaciones terrestres*), aún no se

imparte una instrucción adecuada y oportuna a nuestros jóvenes oficiales, lo que origina que su empleo en las Unidades de tropa, se enfrente a enormes dificultades puesto que la aplicación de esta Doctrina no se ha internalizado en los Sub - Tenientes y Alféreces, que son desplazados a sus Unidades sin estar debidamente capacitados para aplicarla.

2. De igual forma el autor exhorta al comando superior ya que al haber investigado en profundidad los resultados de la aplicación del mando tipo misión como son el empoderamiento de los subordinados, eliminación del pensamiento cero defectos, la confianza mutua y la toma de decisiones por parte de los subordinados aceptando los riesgos prudentes, que la propuesta del silabo "El Mando tipo misión" al ser aprobada, siga su conducto regular, vale decir que la Dirección de la Escuela Superior de Guerra, procederá a elevarla al Comandante General del Comando de Educación y Doctrina, el mismo que dispondrá que esta propuesta ya aprobada por COEDE, la derive a la Escuela Militar de Chorrillos para su aplicación a partir del próximo año académico del 2021 en adelante y sea replicada en las instrucciones especializadas para los oficiales de las GGUUCC como por ejemplo la 1ra Brigada de Caballería.

Referencias bibliográficas

Batallas de la guerra franco-prusiana (La batalla de Sedán que se libró entre el 1 y 3 de septiembre de 1870).

Carl Von Clausewitz, (1832). *De la guerra*.

Chandler, David G. (2009) [1966]. *The Campaigns of Napoleon. The mind and method of history's greatest soldier*. Nueva York: Simon and Schuster, pp. 1119.

Ejército de Estados Unidos de Norteamérica (1948). *Manual de la Doctrina del “Mando tipo Misión” USA Army traducida al español*.

Ejército de Estados Unidos de Norteamérica (2003) *Mando y control de las fuerzas del Ejército FM 6-0. US Army*

Ejército de Estados Unidos de Norteamérica (2014). *Mission Command ADRP 6-0*.

Ejército de Estados Unidos de Norteamérica (2017) *Field Manual Operations – FM 100 -5 USA*

Ejército del Perú (1999). *Manual de Liderazgo ME 31-11. EP*

Ejército del Perú (2015). *Planeamiento de operaciones terrestres ME 1-134. EP*

Escuela superior de Guerra del Ejército del Perú (2022) *Guía Metodológica para la confección del Proyecto y Tesis de Grado de la ESGE – EPG*

Glenn, Russel (2017), en su artículo titulado “*El mando tipo Misión en el Ejército de Australia; una comprensión en detalle*”.

Machado, C. (2018) En su artículo denominado: *¿Qué es la Auftragstaktik? (Directiva Táctica)*.

Matiasandresarauz en su obra publicada el 29 de diciembre del 2016, denominada: “El Arte de la Guerra” de Helmuth Von Moltke.

Peña, J (2019). *Optimización en la aplicación del mando tipo misión en los Oficiales del Ejército*. Trabajo de Suficiencia Profesional, Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”.



ANEXOS

ANEXO 1



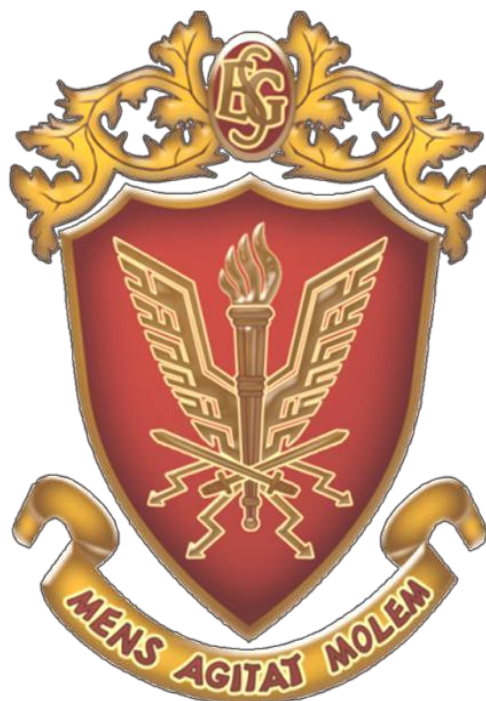
MATRIZ DE CONSISTENCIA

Tabla 4

Matriz de consistencia

Preguntas de Investigación	Objetivos	Teorías	Categorías	Sub Categorías	Metodología	Análisis de Datos
<p>Pregunta General</p> <p>¿Cuáles son las repercusiones que tiene la aplicación de la doctrina del Mando tipo misión en la 1a Brigada de Caballería en el apoyo a las acciones militares el año 2014?</p> <p>PE1:</p> <p>¿Cuáles son las repercusiones de la aplicación de los principios de la doctrina del Mando tipo misión en la 1a Brigada de Caballería para el apoyo a las acciones militares el año 2014?</p> <p>PE2:</p> <p>¿Cuáles son las repercusiones en la aplicación de los factores de la doctrina del mando tipo misión de las acciones militares en apoyo a la Policía Nacional el año 2014?</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Analizar las repercusiones que tiene la aplicación del concepto del mando tipo misión en la 1a Brigada de Caballería para el apoyo a las acciones militares el año 2014.</p> <p>1er Obj. Específico:</p> <p>Explicar las repercusiones de la aplicación de los principios de la doctrina del Mando tipo misión en la 1a Brigada de Caballería para el apoyo a las acciones militares el año 2014.</p> <p>2do Obj. Específico:</p> <p>Describir las repercusiones en la aplicación de los factores de la doctrina del mando tipo misión de las acciones militares en apoyo a la Policía Nacional el año 2014.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En el Ejército USA: El modelo "Batallón Warrior" • En el Ejército Alemán: La "Doctrina Moltke "Auftragstaktik" y "Blitzkrieg" 	<p>C1: Implicancias del concepto de mando tipo misión.</p> <p>C2: Causas de rechazo en la aplicación de la Doctrina del mando</p>	<p>SC1: Herramientas para la aplicación de la Doctrina del mando</p> <p>SC1: Factores que producen rechazo en la aplicación de la Doctrina del mando</p>	<p>1) Paradigma: Epistemológico-Hermenéutico interpretativo.</p> <p>2) Enfoque: Cualitativo, que es en esencia, estructural-sistémico.</p> <p>3) Tipo de la investigación: Estudio de casos (Lecciones Aprendidas).</p> <p>4) Informantes: Son Oficiales escogidos de los RRCCBB No 5 y 15, de los Distritos de Las Lomas y Lancones en la Provincia de Sullana- Dpto. de Piura.</p> <p>5) Muestreo: De acuerdo a lo previsto para este tipo de Estudios por Estudio de Casos, se podría haber escogido tres personas; entonces en este trabajo se ha considerado a tres (03) Oficiales como informantes.</p>	<p>1) Técnicas: "Técnica de Recolección de Datos", mediante entrevistas en profundidad.</p> <p>2) Instrumento: Un cuestionario donde el Investigador recopila datos directamente del entrevistado de manera individual.</p> <p>3) Técnica de Análisis de Datos: Está previsto utilizar el Software Atlas/ti, (Archivo para la Tecnología, el Mundo de la Vida y el Lenguaje cotidiano (Interpretar textos).</p>

ANEXO 2



INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Guía para la entrevista a expertos

Inicio de la entrevista no estructurada

Se dará la bienvenida al entrevistado, luego se explicará que el propósito de la entrevista será conocer su opinión sobre el mando tipo misión y el rechazo en su aplicación, en cuanto a lo que ha vivenciado durante el desarrollo de su carrera profesional. Se agradecerá la participación, y se le pedirá permiso para grabar la entrevista.

1. Pregunta (P): ¿Qué entiende por el concepto de mando tipo misión?

Respuesta (R):

.....

2. Pregunta (P): ¿Cómo considera que se lleva actualmente la aplicación del mando en el Ejército? ¿Tiene fortalezas, debilidades...?

Respuesta (R):

.....

3. Pregunta (P): ¿Cómo cree que debería de ser la aplicación del mando tipo misión? ¿Por qué?

Respuesta (R):

.....

4. Pregunta (P): ¿Conoce si el Ejército ha difundido normas, directivas o lineamientos para la aplicación del mando tipo misión?

Respuesta (R):

.....

5. Pregunta (P): ¿Cuáles cree que son los factores que impiden la aplicación del mando tipo misión en nuestro Ejército?

Respuesta (R):

.....

6. Pregunta (P): ¿En base a su experiencia, ¿cuál cree que es el principal factor entre los oficiales del Ejército que genera el rechazo al mando tipo misión?

Respuesta (R):

.....

- Al final de cada pregunta se dejara abierta la entrevista para las repreguntas

FICHA DE ANALISIS DOCUMENTAL

Se seleccionó los documentos considerados de mayor relevancia para la elaboración del estudio de la base de datos de repositorios académicos, Google Académico y fuentes primarias, tales como: libros, tesis de investigación y revistas electrónicas especializadas. De esta forma, los documentos claves que cumplieron a cabalidad con los criterios establecidos en las fases del estudio, y que dieron sustento al estudio conceptual, son los que se describen a continuación

Tabla 5

Ficha de análisis documental

Tipo de documento	País	Referencia	Temas
Publicaciones sobre el mando Tipo misión en el Ejército de los EE.UU	USA .	Publicación	- El mando tipo misión en el Ejército de los EE.UU
Publicaciones de García-Guiu López, sobre el liderazgo en el Ejército de España	España	Publicación	- El liderazgo en el Ejército de España
Manual ADRP 6-0 “Mando dela misión” del ejército de EE.UU.	USA.	Manual del Ejército	- Mando dela misión” del ejército de EE.UU.
libro Comportamiento organizacional de Robbins y Judge	USA	Texto	- Comportamiento organizacional
Trabajo de investigación de Blanca Pérez, sobre resistencia al cambio	Perú	Tesis	- La resistencia al cambio
Estudio realizado por Geert Hofstede sobre la cultura organizacional	USA	Texto	- Sobre la cultura organizacional

GUÍA DE OBSERVACIÓN

Tabla 6
Guía de observación

No	ASPECTOS POR EVALUAR	SI	NO	OBSERVACIONES
01	Observar si el personal conoce y se desenvuelve con los Principios para del concepto de mando tipo misión			Se observó que el personal de Oficiales no conocía la Doctrina del Mando Tipo Misión porque lo tuvo que ser capacitado en el cumplimiento de ese nuevo rol.
02	Observar si se descubre ventajas de la aplicación del concepto de mando tipo misión			Se descubrieron nuevas ventajas en la aplicación del concepto de mando tipo misión.
03	Observas cuales son los factores que producen rechazo en la aplicación de la Doctrina del mando tipo Misión			Se observó que el factor de rechazo en el cumplimiento del concepto del mando tipo misión es porque requería un cambio de paradigma en la mentalidad de los Oficiales.

ANEXO 3



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Tabla 7
Herramienta de valoración

Exigencias principales y específicas de los IRD* planteados para recolección de informaciones

I.- REQUERIMIENTOS FUNDAMENTALES			
Exigencia:	recomendaciones/fundamentada ⁴	S/ No	Observaciones y/o
La exigencia es útil para el propósito del estudio (<i>enfoque, diseño y nivel de investigación</i>)	X		
La herramienta se relaciona con la fuente de información	X		
Los orígenes de las indagaciones se relacionan con la unidad de estudio	X		
La herramienta se enlaza con la técnica de recojo de datos	X		
Las magnitudes (<i>cuántas y cuáles</i>) fueron extraídas de la teoría u direccionadas por la normatividad ¹	X		
La herramienta valora las partes (<i>dimensiones</i>) ² suficientes	X		
El número de indicadores ³ que valoran las dimensiones es satisfactorio	X		
La disposición de la herramienta, pertenece a la Operacionalización del detalle (<i>variable</i>) a indagar	X		

II.- REQUERIMIENTOS ESPECIFICOS															
Variable	Dimensiones	Indicadores	La dimensión es una parte de la variable ²		El indicador señala la existencia y/o carencia de la dimensión ³		El ítem valora lo que menciona el indicador.		Las posibilidades de respuesta se relacionan al ítem.		Las alternativas de respuesta muestran la amplitud necesaria		El escrito es (Evitando tecnicismos).		Observaciones y/o recomendaciones/fundamentada ⁴
			I1	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	
V1	D1	I2	X		X		X		X		X		X		
		I3	X		X		X		X		X		X		
		I1	X		X		X		X		X		X		
	D2	I2	X		X		X		X		X		X		
		I3	X		X		X		X		X		X		
		I4	X		X		X		X		X		X		
	D3	I1	X		X		X		X		X		X		
		I2	X		X		X		X		X		X		
		I1	X		X		X		X		X		X		
	D4	I2	X		X		X		X		X		X		
		I3	X		X		X		X		X		X		
		I1	X		X		X		X		X		X		
	D5	I2	X		X		X		X		X		X		
		I3	X		X		X		X		X		X		
		I1	X		X		X		X		X		X		

* Instrumento de recolección de datos (IRD)

¹ Excepción para el caso de investigaciones que evalúen aspectos que no se han teorizado (solo en los niveles exploratorio y descriptivo).

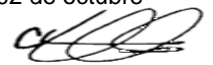
² Las dimensiones son componentes (partes) de la variable, cuántas y cuáles son. Señalar, argumentar y fundamentar u orientar con la normatividad¹.

³ Los indicadores son subvariable de evaluación directa, que caracterizan la dimensión a la que corresponden. Señalar, argumentar y fundamentar u orientar con la normatividad¹.

⁴ Si no es suficiente el espacio para sus observaciones y/o recomendaciones/fundamentadas, use hojas adicionales

NOTA: La cantidad de dimensiones e indicadores dependen de cada variable del 2021

Chorrillos, 02 de octubre



MIGUEL CHIMA CERDAN MIGUEL

Anexo 3 Validación del instrumento de recolección de datos.

Informe N° 001/MCHC.

Sr. : TTE CRL EP ZUÑIGA MARADIEGUE FERNANDO MIGUEL.

Asunto: Evaluación de la Guía de entrevista (semiestructurada).

Ref. : Guía Metodológica para la formulación de Tesis de grado de la ESGE-2020.

Me dirijo a usted respetuosamente para manifestarle un cordial saludo, y a la vez agradecer haberme designado para la valoración de la validez del tema de la : Norma de entrevista (semiestructurada). , herramienta de acopio de información planteado para la valoración de: Entrevistas semi estructuradas, obtenidas de cinco Oficiales de la 1a Brigada de Caballería, elegidos como muestra de la población en estudio , de la investigación titulada: “APLICACIÓN DEL MANDO TIPO MISIÓN EN LA 1a BRIGADA DE CABALLERÍA EN APOYO A LAS ACCIONES MILITARES E N EL AÑO 2014”

Presentada por: el Mayor EP Giancarlo SAAVEDRA RAMIREZ como evaluador: Temático

Metodológico, e informar a usted que el instrumento: Guía de entrevista semi estructurada:

Cumple cabalmente con las exigencias primordiales y particulares, valora apropiadamente la variable de estudio.

No cumple en su integridad con las exigencias, por lo que el Tesista tendrá que levantar las observaciones observando las recomendaciones especificadas en la página 2/2 y/o adicional y volverá a presentar para la evaluación pertinente.


Lima, 01 octubre del 2021.



Firma del Evaluador

DNI 4331534

Tabla 8
Validación del instrumento de recolección de datos

TITULO DE LA INVESTIGACION:			
“ APLICACIÓN DEL MANDO TIPO MISION EN LA 1a BRIGADA DE CABALLERIA EN APOYO A LAS ACCIONES MILITARES EN EL AÑO 2014”.			
I. DATOS DEL EXPERTO:			
a.	Apellidos y nombres	:	ZUÑIGA MARADIEGUE FERNANDO
b.	Grado académico-profesión	:	Magister / Tte. CrI EP
c.	D.N.I.	:	43336561
d.	N° de teléfono	:	988692206
e.	Lugar y fecha	:	ESGE – 01 OOCT 2021
f.	Firma	:	
II. DATOS DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN (entrevista)			
a.	Autor(es) del instrumento	:	GIANCARLO SAAVEDRA RAMÍREZ.
b.	Institución a la que pertenece:	:	EJERCITO DEL PERÚ
c.	Método de investigación	:	CUALITATIVA
d.	Tipo de entrevista	:	SEMI- ESTRUCTURADA
III. ASPECTOS DE EVALUACIÓN			
N°	Criterios	Indicadores	Valoración
			De: 0 a 1
01	Diseño	Citación: Lugar – tiempo. Argumentos: Planteamiento de temas- interrogantes – contestaciones.	1
02	Disposición	Elección: informadores – presentación de contenidos – tipo de contestación – número de conferencias.	1
03	Estructuración	Modelo de entrevista: Sentido a seguir - Fines - N° de interrogantes de acuerdo al modelo de entrevista Entorno de la información: Informarse de prácticas del entrevistado Argumentos propios : Detalles que sean de interés.	1
04	Progresión	En conexión a las variables – dimensiones e indicadores. Sigue un orden legítimo y pre-interrogativo.	0
05	Conexión	Enlaza el tipo de indagación con el objetivo de la investigación y se ponen en armonía con las experiencias que esperan ser valoradas de nuevo en el	1

		cuestionario.	
06	Propósito	Apropiado para valorizar detalles no conocidos y/o cambiados de las variables del estudio investigativo.	1
07	Realidad actual	Hay concordancia entre los logros conseguidos con la realidad que debe conocerse en el Modelo de Doctrina, las leyes, y las teorías vigentes.	1
08	Contraste con otros logros	Se han preparado las interrogantes, sabiéndose los resultados logrados por otro instrumento para contrastar la Hipótesis del trabajo investigativo.	1
09	Enfoque a la solución de problemas	Se contrastan las preguntas para lograr criterios, juicios, e ideas que ayuden a solucionar el problema de investigación formulado.	1
10	Examen y Explicación	Se ha adecuó alguna herramienta para contrastar los resultados de la conferencia para examinarlos e /interpretarlos.	1
IV. RESULTADO DE VALORACIÓN:		V. OPINIÓN DE APLICACIÓN	
9		SE RECOMIENDA PORMENORIZAR LA ESTRUCTURA DE LAS PREGUNTAS EN RELACIÓN A LA SECUENCIALIDAD.	
<u>Aspectos para la valoración</u> <ul style="list-style-type: none"> - Validada por 03 expertos de la ESGE-EPG - Se debe aplicar la prueba de la "V" de Aiken - El resultado mínimo aprobatorio: 0.85 u 85% - La validación solo se efectuará hasta dos decimales que concluyan en cero o en cinco. Ejemplo: 0.60; 0.75 			

Tabla 9

Herramienta de valoración II

Exigencias principales y específicas de los IRD* planteadas para la recolección de información

I.- REQUERIMIENTOS FUNDAMENTALES			
Exigencia	Si	No	Observaciones y/o recomendaciones/fundamentada ⁴
La herramienta es útil al propósito del estudio (<i>enfoque, diseño y nivel de investigación</i>)	X		
La herramienta se relaciona con los orígenes de donde procede la información	X		
Los orígenes de las indagaciones corresponden a la unidad de estudio	X		
El instrumento corresponde a la técnica de recolección de datos	X		
Las magnitudes (<i>cuántas y cuáles</i>) fueron extraídas de la teoría direccionada por la normatividad ¹	X		
La herramienta evalúa las partes (<i>dimensiones</i>) ² satisfactorias	X		
El número de indicadores ³ que valoran las dimensiones es satisfactorio.	X		
La organización de la herramienta pertenece a la Operacionalización del aspecto (<i>variable</i>) a indagar	X		

II.- REQUERIMIENTOS ESPECÍFICOS															
Variable	Dimensiones	Indicadores	La dimensión es una parte de la variable ²		El indicador señala la existencia y/o carencia de la dimensión ³		El ítem valora lo que menciona el indicador.		Las opciones de respuesta se relacionan al ítem.		Las alternativas de respuesta muestran la amplitud necesaria		El escrito es claro. (Evitando tecnicismos)		Observaciones y/o recomendaciones/fundamentada ⁴
			Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	
V1	D1	I1	X		X		X		X		X		X		
		I2	X		X		X		X		X		X		
		I3	X		X		X		X		X		X		
	D2	I1	X		X		X		X		X		X		
		I2	X		X		X		X		X		X		
		I3	X		X		X		X		X		X		
	D3	I1	X		X		X		X		X		X		
		I2	X		X		X		X		X		X		
	D4	I1	X		X		X		X		X		X		
		I2	X		X		X		X		X		X		
		I3	X		X		X		X		X		X		
	D5	I1	X		X		X		X		X		X		
		I2	X		X		X		X		X		X		
I3		X		X		X		X		X		X			

* Instrumento de recolección de datos (IRD)

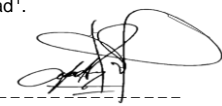
¹ Excepción para el caso de investigaciones que evalúen aspectos que no se han teorizado (solo en los niveles exploratorio y descriptivo).

² Las dimensiones son componentes (partes) de la variable, cuántas y cuáles son. Señalar, argumentar y fundamentar u orientar con la normatividad¹.

³ Los indicadores son subvariable de evaluación directa, que caracterizan la dimensión a la que corresponden. Señalar, argumentar y fundamentar u orientar con la normatividad¹.

⁴ Si no es suficiente el espacio para sus observaciones y/o recomendaciones/fundamentadas, use hojas adicionales

NOTA: La cantidad de dimensiones e indicadores dependen de cada variable



ZUÑIGA MARADIEGUE

Anexo 3 Validación del instrumento de recolección de datos.

Informe N° 001/MCHC

Sr: : MY EP VEGA VILLANUEVA DAVID EDGAR.

Asunto: Evaluación de la Guía de entrevista (semiestructurada).

Ref. : Guía Metodológica para la formulación de Tesis de grado de la ESGE-2020.

Me dirijo a usted respetuosamente para manifestarle un cordial saludo, y a la vez agradecerle el haber sido designado para la valoración de la validez de contenido del :la Norma de entrevista (semiestructurada). , herramienta de recojo de datos propuesta para la valoración de: Entrevistas semi estructuradas, obtenidas de cinco Oficiales de la 1ra Brigada de Caballería, elegidos como muestra de la población en estudio , de la investigación titulada: "APLICACIÓN DEL MANDO TIPO MISIÓN EN LA 1a BRIGADA DE CABALLERÍA EN APOYO A LAS ACCIONES MILITARES EN EL AÑO 2014" Presentada por: el Mayor EP Giancarlo SAAVEDRA RAMIREZ como evaluador: Temático Metodológico, y dar cuenta a usted que la herramienta: Modelo de entrevista semi estructurada:

Cumple cabalmente con las exigencias primordiales y particulares, valora apropiadamente la variable de estudio.

No cumple en su integridad con las exigencias, por lo que el Tesista tendrá que levantar las observaciones observando las recomendaciones especificadas en la página 2/2 y/o adicional y volverá a presentar para la valoración correspondiente.

Lima, 03 octubre del 2021.




Firma del Evaluador

DNI 4331534

Tabla 10

Validación del instrumento de recolección de datos II

TITULO DE LA INVESTIGACION:			
“ APLICACIÓN DEL MANDO TIPO MISION EN LA 1a BRIGADA DE CABALLERIA EN APOYO A LAS ACCIONES MILITARES EN EL AÑO 2014”.			
VI. DATOS DEL EXPERTO:			
g. Apellidos y nombres : VEGA VILLANUEVA DAVID EDGAR			
h. Grado académico-profesión: Magister / MY EP			
i. D.N.I. : 43281473			
j. N° de teléfono : 976612370			
k. Lugar y fecha : ECAB- 01 OOCT 2021			
l. Firma 			
VII. DATOS DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN (entrevista)			
e. Autor(es) del instrumento : GIANCARLO SAAVEDRA RAMÍREZ.			
f. Institución a la que pertenece: EJERCITO DEL PERÚ			
g. Método de investigación : CUALITATIVA			
h. Tipo de entrevista : SEMI- ESTRUCTURADA			
VIII. ASPECTOS DE EVALUACIÓN			
N°	Criterios	Indicadores	Valoración
			De: 0 a 1
01	Diseño	Citación: Lugar – tiempo. Argumentos: Planteamiento de temas- interrogantes – contestaciones.	1
02	Organización	Elección: informadores – Presentación de contenidos – tipo de contestaciones – número de conferencias.	1
03	Estructuración	Modelo de entrevista: Sentido a seguir - Fines - N° de interrogantes según tipo de conferencia Entorno de la información: Informarse de las prácticas del entrevistado Informaciones propias: Detalles que sean de interés.	1
04	Progresión	En conexión a las variables – las dimensiones y los indicadores. Siguió un orden legítimo y pre- interrogativo.	0
05	Conexión	Enlaza el tipo de pregunta con el fin de la investigación y concuerda con las experiencias que esperan ser valoradas de nuevo en el cuestionario.	1
06	Propósito	Adecuado para valorar detalles desconocidos y/o modificados de las variables de investigación.	1

07	Realidad actual	Hay concordancia entre los logros conseguidos con la realidad que debe conocerse en el Modelo de la Doctrina, las leyes, y las teorías vigentes.	1
08	Contraste con los logros	Se han preparado las, interrogantes sabiéndose los resultados logrados por otro instrumento para contrastar la Hipótesis de investigación.	1
09	Enfoque a la solución de problemas	Se enlazan las preguntas para lograr criterios, juicios, ideas que ayuden a la solución del problema de investigación formulado.	1
10	Análisis e interpretación	Se adecuó algún instrumento o herramienta para explicar el resultado de la conferencia para estudiarlos /explicarlos.	1
IX. RESULTADO DE VALORACIÓN:		X. OPINIÓN DE APLICACIÓN	
9		SE RECOMIENDA PORMENORIZAR LA ESTRUCTURA DE LAS PREGUNTAS EN RELACIÓN A LA SECUENCIALIDAD.	
<u>Aspectos para la valoración</u> <ul style="list-style-type: none"> - Validada por 03 expertos de la ESGE-EPG - Se debe aplicar la prueba de la "V" de Aiken - El resultado mínimo aprobatorio: 0.85 u 85% - La validación solo se efectuará hasta dos decimales que terminen en cero o en cinco. Ejemplo: 0.60; 0.75 			

Tabla 11

Herramienta de Valoración III

Exigencias principales y específicas de los IRD* planteados para la recolección de información

I.- REQUERIMIENTOS FUNDAMENTALES			
Exigencias	Si	No	Observaciones y/o recomendaciones/fundamentada ⁴
La herramienta es útil al propósito de estudio (<i>enfoque, diseño y nivel de investigación</i>)	X		
La herramienta se relaciona con la fuente de información	X		
Los orígenes de las indagaciones corresponden a la unidad de estudio	X		
La Herramienta se relaciona a la técnica de recojo de datos	X		
Las magnitudes (<i>cuántas y cuáles</i>) fueron extraídas de las teorías o por la normatividad ¹	X		
El instrumento valora las partes (<i>dimensiones</i>) ² satisfactorias.	X		
El número de indicadores ³ que valoran las dimensiones es suficiente	X		
La organización de la herramienta corresponde a la Operacionalización del aspecto (<i>variable</i>) a indagar	X		

II.- REQUERIMIENTOS ESPECIFICOS															
Variable	Dimensiones	Indicadores	La dimensión es una parte de la variable ²		El indicador señala la existencia y/o carencia de la dimensión ³		El ítem valora lo que menciona el indicador.		Las posibilidades de respuesta se relacionan al ítem.		Las alternativas de respuesta muestran la amplitud necesaria		El escrito es evitando tecnicismos.		Observaciones y/o recomendaciones/fundamentada ⁴
			Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	
V1	D1	I1	X		X		X		X		X		X		
		I2	X		X		X		X		X		X		
		I3	X		X		X		X		X		X		
	D2	I1	X		X		X		X		X		X		
		I2	X		X		X		X		X		X		
		I3	X		X		X		X		X		X		
	D3	I1	X		X		X		X		X		X		
		I2	X		X		X		X		X		X		
	D4	I1	X		X		X		X		X		X		
		I2	X		X		X		X		X		X		
		I3	X		X		X		X		X		X		
	D5	I1	X		X		X		X		X		X		
		I2	X		X		X		X		X		X		
		I3	X		X		X		X		X		X		

* Instrumento de recolección de datos (IRD)
¹ Excepción para el caso de investigaciones que evalúen aspectos que no se han teorizado (solo en los niveles exploratorio y descriptivo).
² Las dimensiones son componentes (partes) de la variable, cuántas y cuáles son. Señalar, argumentar y fundamentar u orientar con la normatividad¹.
³ Los indicadores son subvariable de evaluación directa, que caracterizan la dimensión a la que corresponden. Señalar, argumentar y fundamentar u orientar con la normatividad¹.
⁴ Si no es suficiente el espacio para sus observaciones y/o recomendaciones/fundamentadas, use hojas adicionales

NOTA: La cantidad de dimensiones e indicadores dependen de cada variable
 2021

Chorrillos, 03 de octubre del


 VEGA VILLANUEVA DAVID EDGAR

ANEXO 4



AUTORIZACIÓN PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

“Año de la universalización de la salud”

Chorrillos, 22 de septiembre del 2021

Oficio N.º 001 /U-8. g.1/27.00

Señor : General de Brigada. Comandante General de la 1ra Brigada de Caballería. Sullana.

Asunto : Solicita brindar facilidades a personal que se indica

Ref. : a. Reglamento para la obtención del grado académico de Maestro en Ciencias Militares
b. Reglamento de Investigaciones de la ESGE-EPG

Es grato dirigirme a Ud. en relación a los documentos de la referencia para solicitarle se sirva otorgar autorización de acceso a las instalaciones y Unidades de la 1ra Brigada de Caballería al oficial investigador de esta casa de estudios que realiza la investigación titulada **“APLICACIÓN DEL MANDO TIPO MISIÓN EN LA 1a BRIGADA DE CABALLERÍA EN APOYO A LAS ACCIONES MILITARES EN EL AÑO 2014”**.

Investigador:

- Mayor de Caballería EP SAAVEDRA RAMIREZ Giancarlo.

Agradeciendo de antemano por las facilidades brindadas, es propicia la oportunidad para expresarle mis consideraciones y deferente estima

Dios guarde a Ud.




 O - 300028467 - O+
DOMINGO RICARDO BUSTAMANTE ZÚÑIGA
 General de Brigada
 Director de la Escuela Superior de Guerra
 Escuela de Post - Grado

Distribución:

1ra Brigada de Caballería..... 01
 Archivo..... 01/02

ANEXO 5



COMPROMISO ÉTICO

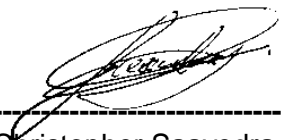
Declaración de Compromiso Ético

El presente trabajo de investigación titulado: “**APLICACIÓN DEL MANDO TIPO MISIÓN EN LA 1a BRIGADA DE CABALLERÍA EN APOYO A LAS ACCIONES MILITARES EN EL AÑO 2014**”, se ha realizado en estricto apego a la metodología de la investigación y a las normas éticas para investigación en Ciencias Militares promulgadas por el Departamento de Gestión de la Investigación de la Escuela Superior de Guerra del Ejército-Escuela de Postgrado.

En vista de lo anterior:

Yo Bach Giancarlo SAAVEDRA RAMIREZ, egresado de la IX Maestría en Ciencias Militares de la Escuela Superior de Guerra del Ejército-Escuela de Postgrado (ESGE-EPG), declaro bajo juramento que he desarrollado esta investigación siguiendo las instrucciones brindadas por el Departamento de Gestión de la Investigación, desde la elaboración del marco referencial y recolección de la información, hasta el análisis de datos y elaboración del informe final.

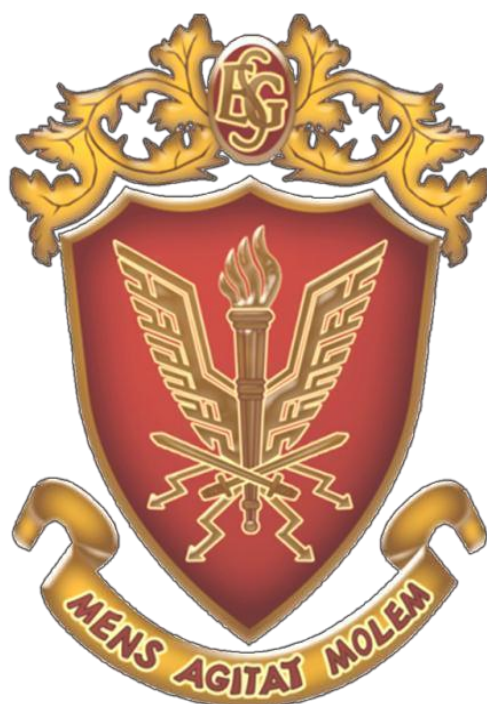
En tal sentido la información contenida en el presente documento es producto de mi trabajo personal, apegándome a la legislación sobre propiedad intelectual, sin haber incurrido en falsificación de la información o cualquier tipo de fraude, por lo cual me someto al marco legal y normativo vigente relacionado a dicha responsabilidad, así como a las normas disciplinarias establecidas en la ESGE-EPG



Giancarlo Christopher Saavedra Ramírez

D.N.I. N°

ANEXO 6



HOJA DE DATOS PERSONALES

Tabla 12

Hoja de Datos Personales

GRADO : Mayor de Caballería del Ejército Peruano.

NOMBRE COMPLETO : Giancarlo Christopher.

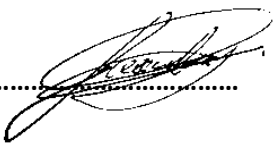
APELLIDOS : SAAVEDRA RAMIREZ

EMAIL : giancarlo82sara@hotmail.com

DIRECCIÓN : Block 23, Dpto. 204-Villa Militar Este-Chorrillos.

CELULAR : 981802149.

FIRMA :


.....

ANEXO 7



APORTE DE LA INVESTIGACIÓN

Anexo 7, Autorización para publicación y uso

A través del presente documento autorizo a la Escuela Superior de Guerra del Ejército, Escuela de Post Grado, la publicación del texto completo o parcial de la tesis de grado **“APLICACIÓN DEL MANDO TIPO MISIÓN EN LA 1a BRIGADA DE CABALLERÍA EN APOYO A LAS ACCIONES MILITARES EN EL AÑO 2014”**, presentada para optar el grado “Maestro en Ciencias Militares Con mención en Planeamiento Estratégico y Toma de Decisiones, en el Repositorio Institucional y en el Repositorio Nacional de Tesis (RENATI) de la SUNEDU, de conformidad al marco legal y normativo vigente. La tesis se mantendrá permanente e indefinidamente en el Repositorio para beneficio de la comunidad académica y de la sociedad. En tal sentido autorizo gratuitamente y en régimen de no exclusividad los derechos estrictamente necesarios para hacer efectiva la publicación, de tal forma que el acceso al mismo sea libre y gratuito, permitiendo su consulta e impresión, pero no su modificación. La tesis puede ser distribuida, copiada, exhibida y usada también con fines académicos siempre que se indique la autoría y no se podrán realizar obras derivadas de la misma.

Fecha, 05 de octubre del 2021



Giancarlo Christopher Saavedra Ramírez
My EP
D.N.I. N° 43543583

**Propuesta como aporte de investigación:
Primera Brigada de Caballería**

S I L A B O

Para Oficiales del grado de Capitán, Teniente, Alférez y Técnicos de Caballería



ASIGNATURA: “EL MANDO TIPO MISIÓN”

CODIGO FCM492

Tabla 13

Silabo de la Primera Brigada de Caballería

1.	DATOS GENERALES								
	1.1.		Ciencias Militares						
	1.2.	Programa de Instrucción y Entrenamiento	Especialidad de Ciencias Militares, entrenamiento para las Unidades operativas de la Primera Brigada de Caballería						
	1.3.	Jefatura de Instrucción Militar	Formación Militar: Aplicación de una nueva Doctrina para un Nuevo rol de las Fuerzas Militares en apoyo a los Operativos conjuntos con la Policía Nacional en la Región Piura.						
	1.4.	Semestre Académico	2021 – I						
	1.5.	Ciclo Estudios	Primer Ciclo de Instrucción para Oficiales subalternos del Grado de Capitán, Teniente, Alférez y Técnicos de Caballería de todas las Unidades operativas de la Brigada.						
	1.6.	Año de Estudio	Primer año de servicios en el Regimiento						
	1.7.	Créditos	04 (cuatro)						
	1.8.	Area Curricular	Capacitación Formativa en Ciencias Militares						
	1.9.	Tipo	Obligatorio						
	1.10.	Pre Requisitos	Conocimientos previos de Liderazgo y Don de Mando (FCM134)						
	1.11.	Horas	Teoría:	02	Práctica:	04	Semana:	0 6	Ciclo:
1.12.	Docente (s)	1.Jefe del Regimiento (RRCCBB 5, 13,15, RC 7) 2.Mayor Jefe de Operaciones e Instrucción de cada Regimiento. 3.Oficiales superiores previamente capacitados en dicha Doctrina del Mando tipo Misión							

2.	<p>SUMILLA</p> <p>La asignatura de “Mando Tipo Misión” (MTM) pertenece al Área Especializada en Ciencias Militares del Programa de Instrucción y Entrenamiento para las Unidades operativas de la Primera Brigada de Caballería. Es de carácter teórico - práctico. Tiene como propósito desarrollar competencias que les permitan obtener los conocimientos básicos de esta Filosofía tanto como Función de Guerra, para el ejercicio de autoridad y dirección por el Comandante que usa las órdenes tipo misión, para permitir una iniciativa disciplinada coherente con la intención del Comandante, a fin de facultar a líderes subordinados, ágiles y adaptables en la ejecución de las operaciones terrestres unificadas”, y para lo cual se requiere el empleo de Liderazgo y don de Mando para cumplir la misión tanto en la Guerra Convencional como en la Guerra no Convencional, aplicando los mejores procedimientos en el empleo táctico de las tropas a su mando, el desarrollo de la asignatura comprende las siguientes unidades de aprendizaje:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conceptos básicos: la iniciativa bajo disciplina y la intención del Comandante. 2. Referencias de la Doctrina del Ejército de los Estados Unidos de América, y de Alemania. 3. Ejemplos de aplicación de las mencionadas Doctrinas en los conflictos en los siglos XIX, XX y XXI en el Perú y el Mundo. 4. El desempeño del Ejército del Perú en sus nuevos roles asignados en el siglo XXI 5. El Liderazgo Militar. 6. El Liderazgo en el Combate; 7. El Don de Mando. Principios y Normas. 8. Ejercicio aplicativo en la carta en situaciones de Guerra Convencional y Guerra no Convencional para.los Oficiales. 												
3.	<p>COMPETENCIAS</p> <table border="1" data-bbox="277 1171 1448 1789"> <tr> <td data-bbox="277 1171 337 1203">3.</td> <td colspan="2" data-bbox="337 1171 1448 1203">Competencia General:</td> </tr> <tr> <td data-bbox="277 1203 337 1640">1.</td> <td data-bbox="337 1203 430 1640">3.1.1.</td> <td data-bbox="430 1203 1448 1640">Desarrollar las capacidades de comprender, orientarse en el espacio temporal y desarrollo del pensamiento crítico que le permitan al Oficial subalterno, y/o Técnico de Caballería, obtener, para luego aplicar los conocimientos básicos y el empleo de la Filosofía, tanto como Función de Guerra del Mando tipo Misión, aplicando los principios de Liderazgo y don de Mando como técnicas efectivas necesarias para obtener resultados efectivos, ya sea en la Guerra Convencional como en la Guerra no Convencional, aplicando los procedimientos y normas necesarias en el empleo táctico de las tropas a su mando aplicando los valores: de compromiso con la excelencia institucional, la disciplina y la vocación de servicio, para que actúe con eficiencia y eficacia en los tres ámbitos: el profesional, el académico y el social.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="277 1640 337 1671">3.</td> <td colspan="2" data-bbox="337 1640 1448 1671">Competencias Específicas:</td> </tr> <tr> <td data-bbox="277 1671 337 1789">2.</td> <td data-bbox="337 1671 430 1789">3.2.1.</td> <td data-bbox="430 1671 1448 1789">Analiza, compara y elabora conclusiones acerca de los Conceptos básicos “La iniciativa disciplinada” y “la intención del comandante”.</td> </tr> </table>	3.	Competencia General:		1.	3.1.1.	Desarrollar las capacidades de comprender, orientarse en el espacio temporal y desarrollo del pensamiento crítico que le permitan al Oficial subalterno, y/o Técnico de Caballería, obtener, para luego aplicar los conocimientos básicos y el empleo de la Filosofía, tanto como Función de Guerra del Mando tipo Misión, aplicando los principios de Liderazgo y don de Mando como técnicas efectivas necesarias para obtener resultados efectivos, ya sea en la Guerra Convencional como en la Guerra no Convencional, aplicando los procedimientos y normas necesarias en el empleo táctico de las tropas a su mando aplicando los valores: de compromiso con la excelencia institucional, la disciplina y la vocación de servicio, para que actúe con eficiencia y eficacia en los tres ámbitos: el profesional, el académico y el social.	3.	Competencias Específicas:		2.	3.2.1.	Analiza, compara y elabora conclusiones acerca de los Conceptos básicos “La iniciativa disciplinada” y “la intención del comandante”.
3.	Competencia General:												
1.	3.1.1.	Desarrollar las capacidades de comprender, orientarse en el espacio temporal y desarrollo del pensamiento crítico que le permitan al Oficial subalterno, y/o Técnico de Caballería, obtener, para luego aplicar los conocimientos básicos y el empleo de la Filosofía, tanto como Función de Guerra del Mando tipo Misión, aplicando los principios de Liderazgo y don de Mando como técnicas efectivas necesarias para obtener resultados efectivos, ya sea en la Guerra Convencional como en la Guerra no Convencional, aplicando los procedimientos y normas necesarias en el empleo táctico de las tropas a su mando aplicando los valores: de compromiso con la excelencia institucional, la disciplina y la vocación de servicio, para que actúe con eficiencia y eficacia en los tres ámbitos: el profesional, el académico y el social.											
3.	Competencias Específicas:												
2.	3.2.1.	Analiza, compara y elabora conclusiones acerca de los Conceptos básicos “La iniciativa disciplinada” y “la intención del comandante”.											

	3.2.2.	Analiza, Investiga y elabora conclusiones sobre las referencias de la Doctrina del Ejército de los Estados Unidos de América y del Ejército Alemán, el Liderazgo Militar, demostrando ser responsable, respetuoso y perseverante.
	3.2.3.	Ejemplos relevantes de la aplicación del Liderazgo en Combate demostrando ser líder, perseverante y respetuoso.
	3.2.4.	Analiza, localiza y describe sobre el desempeño del Ejército del Perú en sus nuevos roles asignados en el siglo XXI.
	3.2.5.	Analiza, compara y elabora conclusiones acerca del Liderazgo Militar, para llegar a ejecutar un Liderazgo efectivo y responsable.
	3.2.6.	Analiza, compara y elabora conclusiones acerca del Liderazgo en el Combate, para demostrar la capacidad de cumplir la misión de manera efectiva
	3.2.7.	Analiza e Investiga acerca de los Principio de Don de Mando demostrando ser líder y responsable.
	3.2.8.	Estar e n condiciones de participar en un ejercicio a p l i c a t i v o d e l o s conocimientos adquiridos con situaciones de Guerra Convencional y Guerra no Convencional.

4. ORGANIZACION DIDACTICA				
Unidades de Aprendizaje:				
Unidad	Título de la Unidad de Aprendizaje	N° de Semanas	Horas	Observaciones
I	Los Conceptos básicos “La iniciativa disciplinada” y “la intención del comandante”.	2	06	
II	Referencias de la Doctrina del Ejército de los Estados Unidos de América, y del Ejército de Alemania.	2	06	
III	Ejemplos de aplicación de las mencionadas Doctrinas en los conflictos en los siglos XIX, XX y XXI en el Perú y el Mundo	2	06	
IV	El desempeño del Ejército del Perú en sus nuevos roles asignados en el siglo XXI.	4	08	Finalizando la Unidad se tomará un Control Parcial
V	El Liderazgo Militar	4	08	
VI	El Liderazgo en Combate	4	08	
VII	Don de Mando y Principios y Normas	4	08	
VIII	Ejercicio aplicativo en la carta en situaciones de Guerra Convencional y de Guerra no Convencional.	4	08	Finalizando la Unidad se tomará el Examen final.
TOTAL, DE HORAS:			58	

<p>5. ORGANIZACIÓN DIDACTICA Marco conceptual: referencias, ejemplos, el Ejército del Perú en sus nuevos roles. El Liderazgo. Militar. El liderazgo en Combate. Don de Mando. Ejercicio aplicativo</p> <p>I. CONCEPTOS BASICOS 1. Generalidades 2. La iniciativa disciplinada 3. La intención del Comandante. 4. Ejemplos.</p> <p>II. REFERENCIAS DE LA DOCTRINA DEL EJERCITO USA Y ALEMANIA 5. La Doctrina del Mando tipo Misión en el USA Army desde el siglo XX. 6. La Doctrina del Mando tipo Misión en el Ejército Alemán desde el siglo XIX.</p> <p>III. EJEMPLOS DE APLICACIÓN DE LAS DOCTRINAS ANTES MENCIONADAS EN LOS SIGLOS XIX, XX Y XXI. 7. Ejemplos de aplicación en el Ejército de los Estados Unidos de América, 8. Ejemplos de aplicación en el Ejército Alemán.</p> <p>IV. EL EJERCITO DEL PERU EN SUS NUEVOS ROLES EN EL SIGLO XXI. 9. El Ejército del Perú en el mantenimiento del orden interno (apoyo a la PNP) 10. El Ejército del Perú en su participación en la Defensa Civil. 11. El Ejército del Perú en su participación de las misiones de Paz de la ONU.</p> <p>V. EL LIDERAZGO MILITAR 12. Principios de Liderazgo 13. Valores del Liderazgo Militar (LIDER) 14. Niveles de Liderazgo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de textos identificando temas y subtemas, ideas principales y secundarias a través de la técnica de la entrevista, del cuestionario de preguntas, del dialogo dirigido. - Comparación los diferentes tipos de liderazgo en los Ejércitos tomados como modelo en especial al Ejército de los Estados Unidos de América, el Ejército alemán desde el Ejército prusiano del Canciller Otto Von Bismarck. El Ejército francés de Napoleón Bonaparte. - Localización, ordenada coherente y fluida, sobre hechos, procesos, teorías características, sobre los grandes líderes en la historia etc., mediante el uso de la palabra, esquemas, gráficos, historietas y recursos audiovisuales, - Descripción de información sobre personajes, acontecimientos históricos, sociales, científicos, etc. siguiendo una guía y ficha preestablecida. - Elaboración de conclusiones de los acontecimientos históricos realizados por los líderes militares, a través de la interpretación de datos, hechos, fenómenos, experiencias, desde el siglo XIX en Europa, en especial de las guerras desarrolladas entre Francia y Alemania en los siglos XIX y XX
--	---

<p>VI. EL LIDERAZGO EN COMBATE</p> <p>15 El Líder en el desarrollo del mando tipo misión</p> <p>16 Principios del Mando tipo misión y ejemplos aplicativos.</p> <p>VII. DON DE MANDO PRINCIPIOS Y NORMAS</p> <p>17 Generalidades</p> <p>18 Definiciones.</p> <p>19 Características y cualidades del don de Mando.</p> <p>20 Indicativos del Don de Mando</p> <p>21 El Don de Mando en el Combate</p> <p>VIII. EJERCICIO APLICATIVO EN LA CARTA.</p> <p>22 Simulación de un ejercicio en Guerra Convencional</p> <p>23 Simulación de un Ejercicio en Guerra No Convencional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de un guion de práctica. Compartiendo información con equipos de trabajo. - Revisión de la técnica de empleo de las cartas a diferentes escalas, para poder graficar el empleo de Unidades tipo Regimiento de Caballería, con sus Sub Unidades tipo Escuadrón, tanto en Guerra Convencional como en Guerra no convencional.
--	---

6.CAPACIDADES - DESTREZAS	VALORES – ACTITUDES
<p>1. CAPACIDAD: COMPRENSION <u>Destrezas a desarrollar:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Analizar - Comparar - Discernir <p>2. CAPACIDAD: ORIENTACIÓN ESPACIO TEMPORAL <u>Destrezas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Localizar - Describir - Seleccionar <p>3. CAPACIDAD: PENSAMIENTO CRITICO <u>Destrezas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Investigar en todas las fuentes posibles. - Reconocer los conceptos fuerza en el texto de investigación. - Elaborar conclusiones - Formular recomendaciones. 	<p>1. VALOR: COMPROMISO CON LA EXELENIA INSTITUCIONAL <u>Actitudes:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Demostrar liderazgo - Dar el ejemplo - Fortalecer el trabajo en equipo. <p>2. VALOR: DISCIPLINA <u>Actitudes:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ser responsable - Ser respetuoso - Mostrar compromiso en el cumplimiento de sus deberes. <p>3. VALOR: VOCACIÓN DE SERVICIO <u>Actitudes:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ser perseverante - Capacidad de autocrítica y deseo de mejoramiento continuo. - Motivación permanente al personal subalterno.

7.	ESTRATEGIAS METODOLOGICAS				
	7.1 Métodos				
	.	Se utilizarán métodos fundamentalmente activos y participativos: planteamiento de situaciones problemas, exposición dialogada, desarrollo guiado y retroalimentación, aprendizaje basado en problemas (ABP).			
	7.2 Técnicas de Aprendizaje				
.	Lectura de textos, debates, intervenciones voluntarias calificadas. Lluvia de ideas.				
7.3 Recursos					
.	Separatas, plumones, Internet, Power Point, guía de actividades y prácticas calificadas.				
8.	EVALUACION				
	8.1	La evaluación será integral, formativa, permanente, gradual, contextualizada y flexible			
	.				
	8.2	Se evalúan los aprendizajes de acuerdo a las capacidades que deben tener los Oficiales – uso de destrezas y demostración de valores que serán calificadas. Demostración de actitudes previstas en los objetivos de la Asignatura.			
	8.3	Comprende la evaluación inicial, de progreso y de salida (parcial y final)			
	8.4 Criterios de Evaluación				
		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Capacidades</th> <th>Valores</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprensión ▪ Orientación Espacio Temporal ▪ Pensamiento Crítico </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Compromiso con la Excelencia Institucional ▪ Disciplina permanente en todo acto de Servicio. ▪ Vocación de Servicio </td> </tr> </tbody> </table>	Capacidades	Valores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprensión ▪ Orientación Espacio Temporal ▪ Pensamiento Crítico
Capacidades	Valores				
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprensión ▪ Orientación Espacio Temporal ▪ Pensamiento Crítico 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compromiso con la Excelencia Institucional ▪ Disciplina permanente en todo acto de Servicio. ▪ Vocación de Servicio 				
8.5 Indicadores de Logros					
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Demostración de Destrezas</th> <th>Desarrollo de Actitudes</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Analizar ▪ Comparar ▪ Localizar ▪ Describir ▪ Elaborar conclusiones ▪ Investigar por iniciativa propia </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ser líder ▪ Ser responsable ▪ Ser respetuoso ▪ Ser perseverante ▪ Ser puntual ▪ Ser paciente. </td> </tr> </tbody> </table>	Demostración de Destrezas	Desarrollo de Actitudes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analizar ▪ Comparar ▪ Localizar ▪ Describir ▪ Elaborar conclusiones ▪ Investigar por iniciativa propia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ser líder ▪ Ser responsable ▪ Ser respetuoso ▪ Ser perseverante ▪ Ser puntual ▪ Ser paciente.
Demostración de Destrezas	Desarrollo de Actitudes				
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analizar ▪ Comparar ▪ Localizar ▪ Describir ▪ Elaborar conclusiones ▪ Investigar por iniciativa propia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ser líder ▪ Ser responsable ▪ Ser respetuoso ▪ Ser perseverante ▪ Ser puntual ▪ Ser paciente. 				
8.6	Técnicas de Evaluación				

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La Observación ▪ La Auto evaluación ▪ La Coevaluación entre compañeros del mismo grado. ▪ Empleo de Procedimientos verbales y escritos
8.7	Instrumentos de Evaluación
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empleo de Pruebas orales ▪ Protocolos para evaluar destrezas de la asignatura ▪ Pruebas y trabajos prácticos individuales y grupales.
8.8	Coeficientes de Evaluación
	<p>Capacidades-Destrezas (3) +Valores-Actitudes (1) +Control Escrito (2) +Ex. Final (3)</p> <p>10</p>

9.	FUENTES DE INFORMACION	
9.1	Bibliográficas	
8.1.1.	Liderazgo (RE-1-54)	
8.1.2.	Don de Mando (RE-31-5)	
8.1.3	Manual de Planeamiento Terrestre (ME 1 134 (2015))	
9.2	Hemerográficas	
8.2.1.	Fernández, R. (2011): "Desafíos tecnológicos en la actualidad". Revista Actualidad militar, N.º 218, marzo-abril de 2011: págs. 42-46.	
9.3	Electrónicas	
8.3.1.	http://www.psicothema.com/pdf/380.pdf	
8.3.2.	http://carlaunrein.blogspot.com/p/3-contenido.html	
8.3.3.	http://www.uv.es/~bellochc/pdf/pwtic1.pdf	
8.3.4.	http://www.ufrgs.br/niee/eventos/RIBIE/2008/pdf/uso_tic_educ_superios.pdf	
8.3.5.	http://www.publicacions.ub.edu/revistes/edusfarm0/news/francesc_imbernon.pdf	

10	VISACION DEL SILABO		
	10.1.	Lugar y Fecha	Sullana, febrero del 2021
		Instructor Jefe de Unidad y/o Mayor S-3, en la 1ra Brigada de Caballería	
		Dirección Electrónica	
10.2	Visación		
 Jorge Arias Cano General de Brig. Cmdte Gral. de la 1a Brigada de Caballería José López Gonzalo Coronel de Caballería Jefe de Estado Mayor 1a Brig. de Caballería. Américo Martínez Valladares Tte. Crl de Caballería G-3 de la 1a Brigada de Caballería

**Propuesta como aporte de investigación:
 ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS “CRL FRANCISCO
 BOLOGNESI” “Alma Mater del Ejército del Perú”**



SILABO
 PROMOCION 126

ASIGNATURA: EL MANDO TIPO MISIÓN

CODIGO: FCM491

Tabla 15

Silabo de la Escuela Militar de Chorrillos “Crl. Francisco Bolognesi”

1.									
DATOS GENERALES									
1.1.	Facultad	Ciencias Militares							
1.2.	Escuela Profesional	Ciencias Militares – Infantería. – Caballería. – Artillería– Ingeniería. – Comunicaciones. - Material de Guerra.							
1.3.	Departamento Académico	Formación Militar							
1.4.	Semestre Académico	2021 – I							
1.5.	Ciclo Estudios	Noveno							
1.6.	Año de Estudio	Cuarto Año							
1.7.	Créditos	04 (cuatro)							
1.8.	Area Curricular	Capacitación Formativa en Ciencias Militares							
1.9.	Tipo	Obligatorio							
1.10.	Pre Requisito	Liderazgo y Don de Mando (FCM134)							
1.11.	Horas	Teoría:	02	Práctica:	04	Semana:	0 6	Ciclo:	48
1.12.	Docente (s)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 5. 							

2.	<p>SUMILLA</p> <p>La asignatura de “Mando Tipo Misión” (MTM) pertenece al Área Especializada en Ciencias Militares del Currículo de Ciencias Militares. Es de carácter teórico - práctico. Tiene como propósito desarrollar competencias que les permitan obtener los conocimientos básicos de esta Filosofía tanto como Función de Guerra, para el ejercicio de autoridad y dirección por el Comandante que usa las órdenes tipo misión, para permitir una iniciativa disciplinada coherente con la intención del comandante, a fin de facultar a líderes subordinados, ágiles y adaptables en la ejecución de las operaciones terrestres unificadas”, y para lo cual se requiere el empleo de Liderazgo y don de Mando para cumplir la misión tanto en la Guerra Convencional como en la Guerra no Convencional, aplicando los mejores procedimientos en el empleo táctico de las tropas a su mando, complementando la completa formación del Cadete de la EMCH “CFB” como próximo Oficial del Ejército en el desenvolvimiento de sus responsabilidades, en este caso, el rol táctico como Comandante de Sección o Pelotón. El desarrollo de esta asignatura comprende las siguientes unidades de aprendizaje:</p> <ol style="list-style-type: none">(1) Conceptos básicos: la iniciativa bajo disciplina y la intención del Comandante.(2) Referencias obtenidas de la Doctrina del Ejército de los Estados Unidos de América, y del Ejército de Alemania.(3) Ejemplos de aplicación de las mencionadas Doctrinas en los conflictos en los siglos XIX, XX y XXI en el Perú y el Mundo.(4) El desempeño del Ejército del Perú en sus nuevos roles asignados en el siglo XXI(5) El Liderazgo Militar.(6) El Liderazgo en el Combate;(7) El Don de Mando. Principios y Normas.(8) Ejercicio aplicativo en la carta en situaciones de Guerra Convencional y Guerra no Convencional.
----	--

3.	COMPETENCIAS	
3.	Competencia General:	
1.	3.1.1.	Desarrollar las capacidades de comprender, orientarse en el espacio temporal y desarrollo del pensamiento crítico que le permitan al futuro Oficial subalterno, obtener, para luego aplicar los conocimientos básicos y el empleo de la Filosofía, tanto como Función de Guerra del Mando tipo Misión, aplicando los principios de Liderazgo y don de Mando como técnicas efectivas necesarias para obtener resultados efectivos, ya sea en la Guerra Convencional como en la Guerra no Convencional, aplicando los procedimientos y normas necesarias en el empleo táctico de las tropas a su mando aplicando los valores: de compromiso con la excelencia institucional, la disciplina y la vocación de servicio, para que se desempeñe con eficiencia y eficacia en los tres ámbitos: el profesional, el académico y el social.
3.	Competencias Específicas:	
2.	3.2.1.	Analiza, compara y elabora conclusiones acerca de los Conceptos básicos “La iniciativa disciplinada” y “la intención del comandante”.
	3.2.2.	Analiza, Investiga y elabora conclusiones sobre las referencias de la Doctrina del Ejército de los Estados Unidos de América y del Ejército Alemán, el Liderazgo Militar, demostrando ser responsable, respetuoso y perseverante.
	3.2.3.	Analiza, localiza y describe sobre los ejemplos de aplicación de las Doctrinas antes mencionadas en los Conflictos desarrollados en los siglos XIX, XX y XXI, en el Perú y el Mundo. Liderazgo en Combate demostrando ser líder, perseverante y respetuoso.
	3.2.4.	Analiza, localiza y describe sobre el desempeño del Ejército del Perú en sus nuevos roles asignados en el siglo XXI.
	3.2.5.	Analiza, compara y elabora conclusiones acerca del Liderazgo Militar, para llegar a ejecutar un Liderazgo efectivo y responsable.
	3.2.6.	Analiza, compara y elabora conclusiones acerca del Liderazgo en el Combate, para demostrar la capacidad de cumplir la misión de manera efectiva
	3.2.7.	Analiza e Investiga acerca de los Principio de Don de Mando demostrando ser líder y responsable.
	3.2.8.	Estar en condiciones de participar en un ejercicio aplicativo de los conocimientos adquiridos con situaciones de Guerra Convencional y Guerra no Convencional.

ORGANIZACION DIDACTICA				
4. Unidades de Aprendizaje:				
Unidad	Título de la Unidad de Aprendizaje	N.º de Semanas	Horas	Observaciones
I	Los Conceptos básicos “La iniciativa disciplinada” y “la intención del comandante”.	4	12	
II	Referencias de la Doctrina del Ejército de los Estados Unidos de América, y de Alemania.	4	12	
III	Ejemplos de aplicación de las mencionadas Doctrinas en los conflictos en los siglos XIX, XX y XXI en el Perú y el Mundo	4	12	
IV	El desempeño del Ejército del Perú en sus nuevos roles asignados en el siglo XXI.	4	12	Finalizando la Unidad, se tomará Examen Parcial
V	El Liderazgo Militar	4	12	
VI	El Liderazgo en Combate	4	12	
VII	Don de Mando y Principios y Normas	4	12	
VIII	Ejercicio aplicativo en la carta en situaciones de Guerra Convencional y de Guerra no Convencional.	4	12	Finalizando la Unidad se tomará el Examen final.
TOTAL DE HORAS:			96	

<p>5. ORGANIZACIÓN DIDACTICA Marco conceptual: referencias, ejemplos, el Ejército del Perú en sus nuevos roles. El Liderazgo. Militar. El liderazgo en Combate. Don de Mando. Ejercicio aplicativo</p> <p>I. CONCEPTOS BASICOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Generalidades 2. La iniciativa disciplinada 3. La intención del Comandante. 4. Ejemplos. <p>II. REFERENCIAS DE LA DOCTRINA DEL EJERCITO USA Y ALEMANIA</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. La Doctrina del Mando tipo Misión en el USA Army desde el siglo XX. 6. La Doctrina del Mando tipo Misión en el Ejército Alemán desde el siglo XIX. <p>III. EJEMPLOS DE APLICACIÓN DE LAS DOCTRINAS ANTES MENCIONADAS EN LOS SIGLOS XIX, XX Y XXI.</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Ejemplos de aplicación en el Ejército de los Estados Unidos de América, 8. Ejemplos de aplicación en el Ejército Alemán. <p>IV. EL EJERCITO DEL PERU EN SUS NUEVOS ROLES EN EL SIGLO XXI.</p> <ol style="list-style-type: none"> 9. El Ejército del Perú en el mantenimiento del orden interno (apoyo a la PNP) 10. El Ejército del Perú en su participación en la Defensa Civil. 11. El Ejército del Perú en su participación de las misiones de Paz de la ONU. <p>V. EL LIDERAZGO MILITAR</p> <ol style="list-style-type: none"> 12. Principios de Liderazgo 13. Valores del Liderazgo Militar (LIDER) 14. Niveles de Liderazgo 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de textos identificando temas y subtemas, ideas principales y secundarias a través de la técnica de la entrevista, del cuestionario de preguntas, del dialogo dirigido. - Comparación los diferentes tipos de liderazgo en los Ejércitos tomados como modelo en especial al Ejército de los Estados Unidos de América, el Ejército alemán desde el Ejército prusiano del Canciller Otto Von Bismarck. El Ejército francés de Napoleón Bonaparte y la flota inglesa del Almirante Horacio Nelson. Mediante la búsqueda de información a través de internet, revistas folletos etc. siguiendo un guion establecido - Localización, ordenada coherente y fluida, sobre hechos, procesos, teorías características, sobre los grandes líderes en la historia etc., mediante el uso de la palabra, esquemas, gráficos, historietas y recursos audiovisuales, siguiendo un plan o guion establecido. - Descripción de información sobre personajes, acontecimientos históricos, sociales, científicos, etc. siguiendo una guía y ficha preestablecida. - Elaboración de conclusiones de los acontecimientos históricos realizados por los líderes militares, a través de la interpretación de datos, hechos, fenómenos, experiencias, desde el siglo XIX en Europa, en especial de las guerras entre Francia y Alemania. - Investigación sobre contenidos varios teniendo en cuenta los pasos siguientes: búsqueda, recopilación, selección y esquematización, mediante trabajos de campo, monografías y visitas y siguiendo
---	---

<p>VI. EL LIDERAZGO EN COMBATE</p> <p>15 El Líder en el desarrollo del mando tipo misión</p> <p>16 Principios del Mando tipo misión y ejemplos aplicativos.</p> <p>VII. DON DE MANDO PRINCIPIOS Y NORMAS</p> <p>17 Generalidades</p> <p>18 Definiciones.</p> <p>19 Características y cualidades del don de Mando.</p> <p>20 Indicativos del Don de Mando</p> <p>21 El Don de Mando en el Combate</p> <p>VIII. EJERCICIO APLICATIVO EN LA CARTA.</p> <p>22 Simulación de un ejercicio en Guerra Convencional</p> <p>23 Simulación de un Ejercicio en Guerra No Convencional.</p>	<p>Un guion de práctica. Compartiendo información con equipos de trabajo.</p> <p>- Revisión de la técnica de empleo de las cartas a diferentes escalas, para poder graficar el empleo de Unidades tipo Batallón, Regimiento o Grupo de Artillería.</p>
--	--


6.CAPACIDADES - DESTREZAS	VALORES – ACTITUDES
<p>1. CAPACIDAD: COMPRESION <u>Destrezas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Analizar - Comparar - Discernir <p>2. CAPACIDAD: ORIENTACIÓN ESPACIO TEMPORAL <u>Destrezas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Localizar - Describir - Seleccionar <p>3. CAPACIDAD: PENSAMIENTO CRITICO <u>Destrezas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Investigar en todas las fuentes posibles. - Reconocer los conceptos fuerza en el texto de investigación. - Elaborar conclusiones - Formular recomendaciones. 	<p>1. VALOR: COMPROMISO CON LA EXELENIA INSTITUCIONAL <u>Actitudes:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Demostrar liderazgo - Dar el ejemplo - Fortalecer el trabajo en equipo. <p>2. VALOR: DISCIPLINA <u>Actitudes:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ser responsable - Ser respetuoso - Mostrar compromiso en el cumplimiento de sus deberes. <p>3. VALOR: VOCACIÓN DE SERVICIO <u>Actitudes:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ser perseverante - Capacidad de autocrítica y deseo de mejoramiento continuo. - Motivación permanente al personal subalterno.

7.	ESTRATEGIAS METODOLOGICAS					
	7.1 Métodos					
	.	Se utilizarán métodos fundamentalmente activos y participativos: planteamiento de situaciones problemas, exposición dialogada, desarrollo guiado y retroalimentación, aprendizaje basado en problemas (ABP), estudio dirigido e investigación formativa.				
	7.2 Técnicas de Aprendizaje					
	.	Lectura de textos, debates, lluvia de ideas.				
	7.3 Recursos					
	.	Separatas, plumones, Internet, Power Point, guía de actividades y prácticas calificadas.				
8.	EVALUACION					
	8.1	La evaluación es integral, formativa, permanente, gradual, contextualizada y flexible				
	.					
	8.2	Se evalúan los aprendizajes de acuerdo a las capacidades – destrezas y los valores – actitudes previstos en la programación				
	8.3	Comprende la evaluación inicial, de progreso y de salida (parcial y final)				
	8.4 Criterios de Evaluación					
		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Capacidades</th> <th>Valores</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprensión ▪ Orientación Espacio Temporal ▪ Pensamiento Crítico </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Compromiso con la Excelencia Institucional ▪ Disciplina ▪ Vocación de Servicio </td> </tr> </tbody> </table>	Capacidades	Valores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprensión ▪ Orientación Espacio Temporal ▪ Pensamiento Crítico 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compromiso con la Excelencia Institucional ▪ Disciplina ▪ Vocación de Servicio
Capacidades	Valores					
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprensión ▪ Orientación Espacio Temporal ▪ Pensamiento Crítico 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compromiso con la Excelencia Institucional ▪ Disciplina ▪ Vocación de Servicio 					
	8.5 Indicadores de Logro					
		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Destrezas</th> <th>Actitudes</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Analizar ▪ Comparar ▪ Localizar ▪ Describir ▪ Elaborar conclusiones ▪ Investigar </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ser líder ▪ Ser responsable ▪ Ser respetuoso ▪ Ser perseverante ▪ Ser puntual ▪ Ser paciente. </td> </tr> </tbody> </table>	Destrezas	Actitudes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analizar ▪ Comparar ▪ Localizar ▪ Describir ▪ Elaborar conclusiones ▪ Investigar 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ser líder ▪ Ser responsable ▪ Ser respetuoso ▪ Ser perseverante ▪ Ser puntual ▪ Ser paciente.
Destrezas	Actitudes					
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analizar ▪ Comparar ▪ Localizar ▪ Describir ▪ Elaborar conclusiones ▪ Investigar 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ser líder ▪ Ser responsable ▪ Ser respetuoso ▪ Ser perseverante ▪ Ser puntual ▪ Ser paciente. 					
	8.6 Técnicas de Evaluación					

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Observación ▪ Auto evaluación ▪ Coevaluación ▪ Procedimientos verbales y escritos
8.7	Instrumentos de Evaluación
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pruebas orales ▪ Rubricas para evaluar destrezas de la asignatura ▪ Pruebas y trabajos prácticos individuales y grupales. ▪ Rubrica de Trabajo de Investigación
8.8	Coeficientes de Evaluación
	<p style="text-align: center;">Capacidades-Destrezas (3) +Valores-Actitudes (1) +Control Escrito (2) +Trabajo de Investigación de la Asignatura (1) +Ex. Final (3)</p> <hr/> <p style="text-align: center;">10</p>

9.	FUENTES DE INFORMACION	
	9.1	Bibliográficas
	8.1.1.	Liderazgo (RE-1-54)
	8.1.2.	Don de Mando (RE-31-5)
	8.1.3	Manual de Planeamiento Terrestre (ME 1 134 (2015))
	9.2	Hemerográficas
	8.2.1.	Fernández, R. (2011): "Desafíos tecnológicos en la actualidad". Actualidad militar, N.º 218, marzo-abril de 2011: págs. 42-46.
	9.3	Electrónicas
	8.3.1.	http://www.psicothema.com/pdf/380.pdf
	8.3.2.	http://carlaunrein.blogspot.com/p/3-contenido.html
	8.3.3.	http://www.uv.es/~bellochc/pdf/pwtic1.pdf
	8.3.4.	http://www.ufrgs.br/niee/eventos/RIBIE/2008/pdf/uso_tic_educ_superios.pdf
	8.3.5.	http://www.publicacions.ub.edu/revistes/edusfarm0/news/francesc_imbernon.pdf

10	VISACION DEL SILABO		
	10.1.	Fecha	Chorrillos, marzo del 2021
		Docente / Instructor EMCH	(R)
		Dirección Electrónica	Firma Docente / Instructor EMCH
		Docente / Instructor EMCH	(R)
		Dirección Electrónica	Firma Docente / Instructor EMCH
		Docente / Instructor EMCH	R)
		Dirección Electrónica	Firma Docente / Instructor EMCH
		Docente / Instructor EMCH	(R)
	Dirección Electrónica	Firma Docente / Instructor EMCH	

	Docente / Instructor EMCH	(R)	
	Dirección Electrónica		Firma Docente / Instructor EMCH
10.2.	Visación		
	<p style="text-align: center;">—</p> <p style="text-align: center;">Rodolfo Munte Díaz</p> <p style="text-align: center;">Tte. Crl Inf.</p> <p style="text-align: center;">Jefe Dpto. de Formación Militar</p>	<p style="text-align: center;">—</p> <p style="text-align: center;">Ricardo Munte Flores</p> <p style="text-align: center;">Crl (R) Asesor</p> <p style="text-align: center;">Académico</p>	<div style="text-align: center;">  <p>ROQUE FLORES BAYRO</p> </div>

ANEXO 8




**CONTENIENDO LA TESIS DE GRADO Y LA
EXPOSICIÓN EN PDF**

ANEXO 9



REPORTE DEL TURNITIN

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO
ESCUELA DE POSTGRADO



TESIS

"APLICACIÓN DEL MANDO TIPO MISIÓN EN LA 1ª BRIGADA DE CABALLERÍA EN APOYO A LAS ACCIONES MILITARES EN EL AÑO 2014"

AUTOR:
Bach. Glencarlo SAAVEDRA RAMÍREZ
0000 - 0002 - 8104 - 8174

Para optar al Grado Académico de
MAESTRO EN CIENCIAS MILITARES
Con mención en Planeamiento Estratégico y Toma de Decisiones

ASESOR
Dr. Carlos ONETO MENDOZA
0000-0003-4221-8885

2022

Fuentes principales Todas las fuentes

25% similitud general

1	repositorio.esge.edu.pe INTERNET	14%
2	esge.edu.pe INTERNET	3%
3	www.buenastareas.com INTERNET	<1%
4	repositorio.esuelamilitar.edu.pe INTERNET	<1%
5	repositorio.unimilitar.edu.co INTERNET	<1%
6	www.scielo.org.co INTERNET	<1%
7	hdl.handle.net INTERNET	<1%
8	tesis.pucp.edu.pe INTERNET	<1%
9	Ministerio de Defensa el 2021-0... TRABAJOS ENTREGADOS	<1%
10	www.researchgate.net	<1%

Marcas de alerta

25% similitud general

AI

Compartir

Página 1 de 108