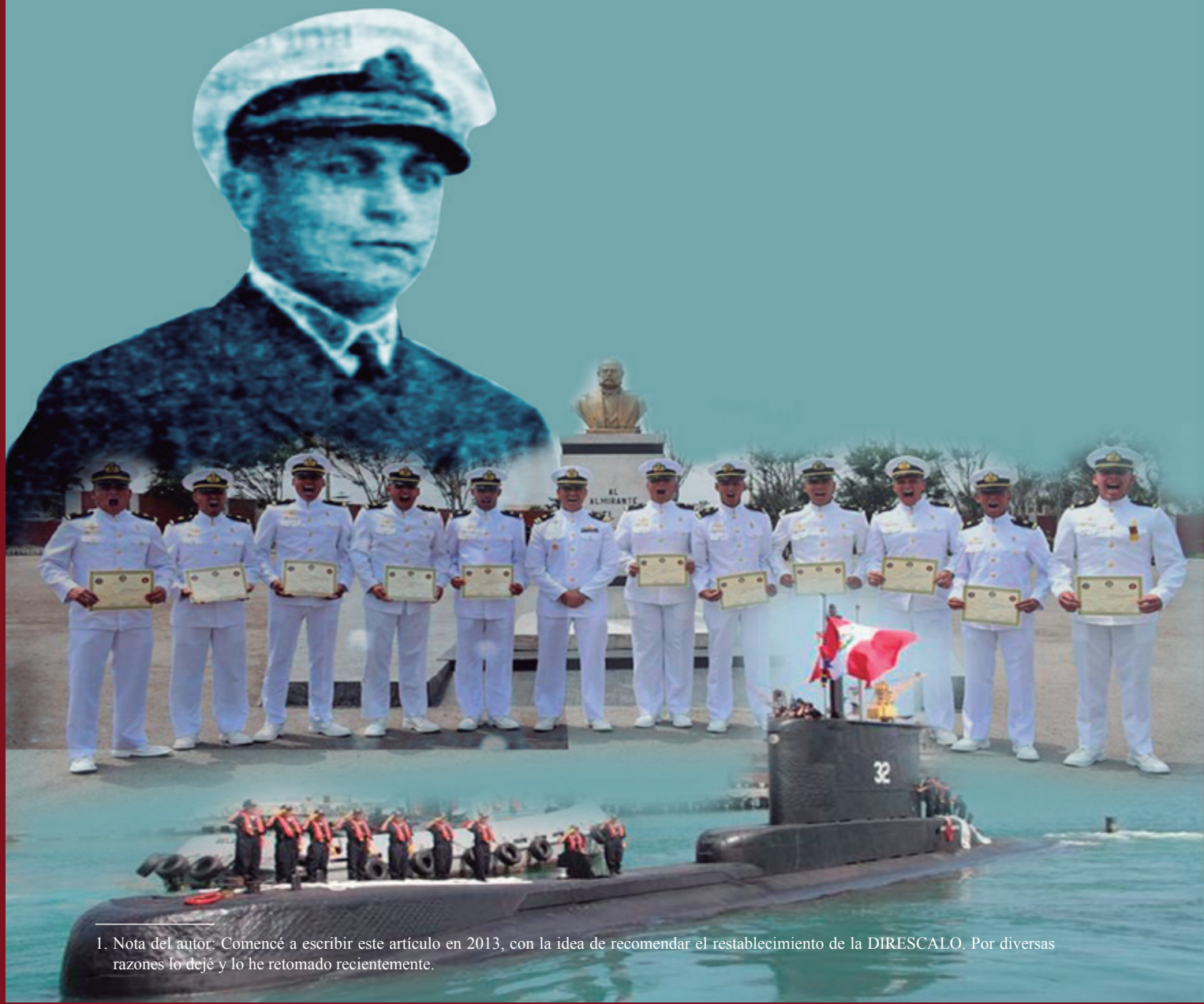
MEMORIA ORGANIZACIONAL Y SEGUNDA ESPECIALIDAD PROFESIONAL EN LA MARINA DE GUERRA DEL PERÚ.- SEGUNDA PARTE[1]



1. Nota del autor: Comencé a escribir este artículo en 2013, con la idea de recomendar el restablecimiento de la DIRESCALO. Por diversas razones lo dejé y lo he retomado recientemente.

Memoria organizacional y segunda especialidad profesional en la Marina de Guerra del Perú.- Segunda Parte



CAPITÁN DE NAVÍO JUAN CARLOS LLOSA PAZOS
Es Capitán de Navío de la Marina de Guerra del Perú, actualmente se desempeña como Jefe de Estado Mayor del Comandancia General de Operaciones de la Amazonia, con sede en la citada de Iquitos, departamento de Loreto. Ha prestado servicios en diferentes Unidades de la Fuerza de Superficie, y como Comandante en el B.A.P. "ETEN". También ha sido Jefe de la Escuela de Guerra de Superficie, Director de la Escuela Conjunta de las FFAA del Ministerio de Defensa, Sub-Director de Información de la Marina y Director Ejecutivo del Servicio Naviero de la Marina de Guerra. Magister en Estrategia Marítima por la Escuela Superior de Guerra Naval y graduado del programa de Alto Mando Naval en ese Centro Superior de Estudios. Es egresado del Programa de Maestría en Ciencia Política con mención en política comparada de la Pontificia Universidad Católica del Perú y del Programa de Maestría en Gestión Cultural, Patrimonio y Turismo en la Universidad San Martín de Porres. Tiene una especialización en comunicación corporativa por la Universidad ESAN. Ha sido Catedrático de la Escuela Superior de Guerra Naval, en el programa de Comando y Estado Mayor, área Política y Estrategia y de la Escuela Conjunta de las FFAA, en el programa de Comando y Estado Mayor, en el tema de Operaciones de Información. Es miembro de Número del Instituto de Estudios Histórico Marítimos del Perú. Colaborador de la Revista de Marina desde 1995, con artículos de interés institucional y profesional.

RESUMEN
En la segunda parte de su artículo, el autor continúa desmenuzando el proceso de desarrollo de las diversas estructuras organizacionales establecidas en la Marina de Guerra del Perú durante su historia. Con ese fin, se vale de la memoria corporativa u organizacional, una herramienta que facilita la toma de decisiones.

PALABRAS CLAVE
Memoria organizacional, liderazgo, Fernando D'Alessio Ipinza, DIRESCALO, Otto Bottger Robertson.

ABSTRACT
In the second part of his article, the author continues to unravel the distinct organizational structures stablished in the Peruvian Navy during its history. For this purpose, it uses corporative or organizational memory, a tool that eases decision taking.

KEYWORDS
Organization memory, leadership, Fernando D'Alessio Ipinza, DIRESCALO, Otto Bottger Robertson.

En la primera parte de este artículo se hace mención a la importancia de la memoria corporativa u organizacional como una herramienta eficiente para ser empleado en la gestión administrativa de la Marina. La referencia a la herramienta de gestión se orienta a la educación en la Armada del Perú y específicamente de la segunda especialización profesional de la Marina, o calificación como se ha conocido en el ordenamiento institucional por más de un siglo. Esto último con el propósito de tenerla en cuanta cuando se plantee el rediseño o reingeniería de estructuras organizacionales en el ámbito de la educación institucional, considerando las razones que motivaron su creación sus cambios en el tiempo virtud a las nuevas realidades institucionales y de al avance de la tecnología que sin duda afecta la educación de manera significativa.

Esto acarreó, entre otros problemas, la falta de uniformidad en la conducción de la capacitación de los Oficiales, ya que los esfuerzos desplegados no serían los mismos ni tampoco sus regímenes de funcionamiento. No mucho tiempo después, aquella dispersión de las escuelas volvería a demandar la necesidad de que una sola Dependencia se hiciera cargo de la conducción de este importante nivel de

educación en la Marina de Guerra. Es decir, volver a un modelo similar al del CENAE (que para 1969 ya era el actual CITEN y había cambiado su misionamiento), pero esta vez exclusivamente para la capacitación técnica de los Oficiales subalternos.

Un hecho clave en el progreso de la capacitación de posgrado en los Oficiales en el área técnica lo constituyó el nombramiento en misión de estudios del entonces Teniente Segundo Fernando D'Alessio Ipinza, en 1970, a la US Naval Postgraduate School de Monterey (California), para estudiar Ingeniería Naval en esa Escuela de Calificación norteamericana, nacida en los años 50 como un departamento de la Escuela Naval de Annapolis. Monterrey tenía nivel universitario y otorgaba grados académicos de posgrado a los Oficiales de la Marina norteamericana e invitados. En los tres años que estuvo en el US Naval Postgraduate School de Monterey, el más tarde Vicealmirante y Comandante General de Operaciones Navales observó y analizó al detalle la manera en que la Armada norteamericana gestionaba la educación en esa escuela.

Al respecto, me comenta el Almirante D'Alessio que a su retorno al Perú solicitó que se le asignara a la Escuela Naval para volcar en ella sus experiencias en la capacitación de posgrado para nuestros Oficiales. Se le propuso al Director de Instrucción de la Marina formar una jefatura de Escuelas de Calificación asignada a la Escuela Naval, que tuviese bajo su cargo todos los programas hoy llamados de Segunda Especialidad profesional, que estaban dispersos en distintas Dependencias, como se ha mencionado. La iniciativa fue aceptada y se asignó entonces al Director de la Escuela Naval la responsabilidad de implementar la Jefatura de la División de Calificación de Oficiales (JESCALO), a cargo del citado Oficial y con dependencia del Departamento de Estudios. Poco después tuvo lugar la trasformación de la capacitación por orientación de los Oficiales. Se reclutarían profesores de la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI), a fin de dar el más alto nivel de enseñanza en las nuevas asignaturas que se tenía previsto implementar, teniendo como referencia los programas de calificación de la Escuela de Monterey. En palabras del impulsor de esta nueva estructura organizacional, aquello constituyó un paso largo, interesante, innovador y desafiante.

Con los años aquella División se convertiría en la Dirección de la Escuela de Calificación de Oficiales (DIRESCALO), que estaría a cargo de un Capitán de Navío como Director, como normaba el Decreto Supremo 025-85-MA-LIMA del 25 de noviembre de 1985. Este decreto significó un sensible progreso en la organización de la entonces llamada Instrucción de la Marina, con la creación del Comando General de Instrucción, y se asignó con ello la responsabilidad de la instrucción y el entrenamiento del personal naval al más alto nivel institucional, es decir, a un Comando General. Este cargo fue desempeñado por varios vicealmirantes hasta que fue suprimido. Tiempo después fue restablecido como Director General y después de casi 30 años el cargo ha vuelto a ser ocupado por un Vicealmirante, con el Vicealmirante Luis Polar Figari.

La misión de DIRESCALO, según su reglamento orgánico, consistió en instruir en los cursos por actividad y orientación a los oficiales subalternos en las áreas técnicas y operativas que requería la Marina de Guerra, con la finalidad de que se desempeñen con elevada eficiencia profesional en los diversos cargos que se le asignen a bordo o



en tierra, como ingeniería naval, electrónica y comunicaciones, armas de superficie, misiles, armas submarinas, hidrografía, inteligencia, ingeniería de sistemas, salvamento y buceo. En efecto, la Escuela de Calificación para Oficiales instruirá a los Oficiales mediante el desarrollo teórico y práctico de disciplinas que permitan lograr en el Oficial una calificación eficiente.

4. La Escuela de Calificación de Guerra de Superficie

A fines de la década de 1970 destaca el establecimiento de la Escuela de Guerra de Superficie (ESGUESU), creada poco días después de haberse conmemorado el primer Centenario del Combate Naval de Angamos, con Resolución Ministerial 1152-79 MAID del 12 de octubre de 1979, cuando era Ministro y Comandante General de la Marina el Vicealmirante Carlos Tirado Alcorta y Comandante General de la Escuadra el Vicealmirante José Montoya Carcelén. La creación de esta Escuela, más allá de la ampliación de la oferta educativa para los Alféreces de Fragata de la época, contribuyó significativamente al afianzamiento y posicionamiento institucional de la recién creada calificación de guerra de superficie (1977).

La creación de la ESGUESU venía precedida de una corriente de opinión que planteaba la necesidad de afianzar la institucionalización de la calificación. Para ello, qué mejor que crear una escuela de la especialidad, además de la justificación profesional que mencionaré líneas más abajo. Esto se debía, en parte, a que para mediados de los años 70 muchos Oficiales que habían hecho su carrera a bordo de buques de superficie estaban llegando a las más altas graduaciones sin una identidad común que los agremiase, por así decirlo, en torno a tantísimas millas navegadas sobre la superficie del mar.

Como ha sucedido tantas veces desde que se instaló la Misión Naval Norteamérica en el Perú, se recurrió a las experiencias que existían sobre ese tema en la Armada de Estados Unidos. Como muestra de ello, meses antes de la creación de la calificación de guerra de superficie, el Capitán de Navío Daniel Mariscal Galiano, más tarde Vicealmirante y Comandante General de Operaciones Navales, publicaba en la *Revista de Marina* un artículo traducido de la revista *Proceedings* de junio de 1976, cuyo autor era el entonces Capitán de Fragata y luego Capitán de Navío de la USN Raymond J. Hart, titulado "Oficiales de guerra de superficie, necesidad de profesionalismo". En su trabajo, Hart afirma que por décadas la Marina de su país existió la Marina de Superficie, hasta la aparición de los submarinos y de los aviones. Se refería a una importante comunidad de superficie, cuya identidad había sido oscura y, por ello, la reciente creación de la especialidad de guerra de superficie aseguraba de manera integral la especialización en todas las áreas del buque. Tanto la calificación como la Escuela de Superficie tendrían lugar en esa Armada a partir de 1970. El Comandante Hart señala que, al cabo de seis años, la creación de la calificación en su institución iba en la dirección correcta, al aumentar el profesionalismo de los oficiales de guerra de superficie. Los beneficios que, según Hart, traía la creación de la escuela de guerra de superficie partían de la necesidad de uniformizar la capacitación, porque no todos los Oficiales que se calificaban en la especialidad acudían a esa escuela. Sostiene Hart: "Los Oficiales de guerra de superficie son destinados a diferentes tipos de buque, siendo los criterios de los exámenes sujetos a la interpretación de



Escuela de Guerra de Superficie, Base Naval del Callao

cada Comandante y con ello la falta de un método de examinación uniforme".

En la etapa previa a la calificación de guerra de superficie podía convenirse en que, con la graduación de los Oficiales de Marina de Comando General en la Escuela Naval en el Perú, venía implícita su condición de Oficiales de guerra de superficie, ya que con lo aprendido en ella los nóveles Alféreces de Fragata quedaban expeditos para desempeñarse eficientemente como Oficiales de División en un buque de superficie.

El siguiente paso para los Oficiales de Comando General que optaban por continuar su carrera naval a bordo de las Unidades de Superficie pasaba por perfeccionar su perfil profesional mediante la calificación por orientación en programas como el de armamento, la electrónica y las comunicaciones, la ingeniería naval, entre otras.

Como se señaló líneas arriba, el intercambio de ideas y de opiniones sobre el futuro de la especialidad tendría sus frutos. A principios de octubre del centenario de Angamos, el Director de Instrucción de la Marina, el entonces Contralmirante Carlos Garrido Lecca Soto, más tarde Vicealmirante y Jefe de Estado Mayor General de Marina, autoridad naval que por aquella época dependía del Director General de Personal, elevó un documento que recomendaba la formulación de un currículo integrada para satisfacer los requerimientos de conocimientos necesarios, para que el Oficial se desempeñase eficientemente en cualquier Departamento en las Unidades de superficie, con un adecuado balance en los campos operacional,



técnico y administrativo. El currículo que se proponía incluía prácticas en laboratorio y en la mar, cuya profundidad de sus contenidos técnicos era el apropiado para la supervisión y la adecuada conducción del mantenimiento en los niveles que corresponden realizar a bordo.

Por ello, el Director de Instrucción proponía la creación de la Escuela de calificación de Guerra debido a que:

> Las actuales escuelas de Calificación por Orientación incurren en superposición de ciertas asignaturas y en estudios matemáticos profundos que dilatan excesivamente la extensión de los cursos, [y no proporcionan] una práctica efectiva [...] su estructura [está] orientada hacia la formación de Supervisores, Inspectores de equipos y sistemas dentro de los campos de Ingeniería y Sistemas de Armas, cuya aplicación corresponde a los Talleres del Establecimiento Terrestre [...] esta función [es] compartida desventajosamente con los Oficiales Especialistas.

Por otra parte, sostenía el Almirante Garrido Lecca que el modelo de a bordo basado en Oficiales calificados por orientación:

> denota la no estandarización de conocimientos para que los Oficiales se desempeñen en cualquier puesto de una Unidad de Superficie, [lo que induce] a considerar que los Oficiales calificados en Ingeniería y Electricidad estén en desventaja con respecto a otros, al asumir el Comando de una Unidad por carecer de la suficiente experiencia los conocimientos profesionales de los Oficiales calificados y que incluye además la capacitación sobre los sistemas modernos que poseen las nuevas unidades navales[2].

En opinión del primer Jefe de Escuela de la Escuela de Guerra de Superficie, el entonces Capitán de Fragata Otto Bottger Robertson, más tarde Comandante del buque insignia BAP *Almirante Grau* y Director Ejecutivo del Centro Médico Naval, que en su momento nos diera ejemplo de carácter y de dignidad:

> en los meses o años previos a la creación de ESGUESU, en la cámara de los buques —principalmente en la de los cruceros— se hablaba mucho de la necesidad de que los Oficiales conocieran más del funcionamiento de los diferentes sistemas de a bordo, más allá de la propia calificación por orientación, porque existían quienes, al llegar a ser Comandante de buque, conocían muy poco de las otras áreas. Mucho se hablaba, recuerda el Almirante Bottger, de la especialización del Oficial submarinista, por el hecho de que en el ejercicio de su calificación los Oficiales pasan por todos los departamentos y con ello adquirían un profundo conocimiento de su buque, situación que muchos creían debía replicarse en superficie. Una de las opiniones recurrentes de no pocos Oficiales sobre este tema se refería a que consideraban como innecesaria la profundización técnica de algunos currículos de las calificaciones por orientación, que llegaban incluso hasta la enseñanza del diseño de equipos, lo cual sobrepasaba las necesidades de las áreas de a bordo. En ese orden de ideas, se opinaba que en la gestión a bordo los Oficiales debían dominar

2. Oficio 100-873 del 4 de octubre de 1979 dirigido por el Director de Instrucción de la Marina al Comandante General de la Marina, a través del Director General del Personal de la Marina, sobre la creación de la Escuela de Guerra de Superficie.

los fundamentos de funcionamiento de sistemas y principales equipos, mantenimiento hasta cierto nivel y operación y doctrinas de las diferentes guerras en el mar.

Al llegar a oídos de la Dirección de Instrucción, se recogió lo que era una inquietud de no pocos Oficiales por conocer las otras áreas de a bordo, mediante un programa integral que les permitiese llegar a ser Comandantes conociendo a cabalidad todos las capacidades del buque que habría de comandar. De ahí que se formó un equipo de trabajo para establecer un currículo que debía ser el primer programa de Guerra de Superficie para Oficiales no calificados[3].

Este grupo fue liderado por el entonces Comandante Bottger, e integrado por los Oficiales Enrique Neira Carmelino y Carlos Barandiarán Chirinos, más tarde Capitán de Fragata y Segundo Comandante del BAP *Almirante Grau* el primero, mientras que el segundo fue Capitán de Navío y Comandante del BAP *Ferré* y Director de ESCALO.

Poco tiempo después surgieron posiciones encontradas respecto a que la Marina continuará llevando a cabo el programa de Guerra de Superficie como la calificación por actividad a través de su respectiva escuela. Se sostenía que al haber abarcado tantas áreas de manera muy general, la competencia adquirida por los Oficiales alumnos no era suficiente para afrontar la demandas de las nuevas tecnologías de vanguardia que habían pasado a formar parte de la Escuadra con la llegada de las fragatas tipo Lupo y luego las corbetas misileras. En resumida cuenta, una suerte de "el que mucho abarca poco aprieta", como reza el refrán. Esto se convertiría en el telón de fondo que sellaría el fin de la primera etapa de la Escuela de Guerra de Superficie. Es así que en 1983 la Escuela entra en recesión:

> Un programa de la Calificación por Actividad de Guerra de Superficie, estructurado para los Oficiales que se proyectan a Jefe de Departamento y futuro Comando, mediante el cual se les da un conocimiento integral, de la parte operativa como de las capacidades y posibilidades de las Unidades Combatientes de Superficie. La duración del curso sería de cuatro meses y podría ser dictado a los Tenientes Segundos en su último año de antigüedad en el grado, como a los Tenientes Primeros hasta su segundo año.

Por otra parte, la creación de la calificación de Guerra de Superficie también significó prácticamente poner fin al embarque de Oficiales de otras calificaciones a bordo de buques de superficie como planta asignada. Ese había sido el caso de no pocos Oficiales calificados en submarinos, muchos de ellos pertenecientes a las generaciones de los años 30 y 40, que alternaban su embarque en los submarinos "R" y "Sierra", y con los antiguos cruceros, fragatas, destructores y auxiliares, donde ocupaban puestos de Jefes de División y de Departamento, Segundos Comandantes y Comandantes. Ese fue el caso de muchos Oficiales submarinistas como Federico Salmón de la Jara, Raúl Delgado Espantoso, Enrique León de la Fuente, Carlos Llosa Paredes, entre otros. Todos ellos fueron Comandantes de buques de superficie.

3. Oficio 100-2949 del 12 de diciembre de 1983, dirigido por el Director de la Escuela Naval del Perú al Director de Instrucción de la Marina, sobre el curso de calificación de guerra de superficie.

Esta particular situación también alcanzó a Oficiales calificados en Infantería de Marina, que incluso fueron los primeros Comandantes de los buques de desembarco (DT, los famosos zapatos), de tan largos y fructíferos servicios al país. Ellos fueron Guillermo Mesinas de la Puente, José Paolillo Munayco o Juan Carlos Vega Llona, este último artífice de la primera operación exitosa de rescate de rehenes ocurrida en la isla de El Frontón el 15 de junio de 1986, quien lamentablemente fue asesinado dos años más tarde por las hordas senderistas en la ciudad de La Paz, Bolivia.

Poco más de una década después, en el año 1994 se dispuso la reapertura de la Escuela de Guerra de Superficie. La Marina, esta vez ofrecía a los Oficiales subalternos un nuevo Programa de Calificación de Guerra de Superficie, y adicionalmente la posibilidad de calificarse por orientación posteriormente en los programas a cargo de DIRESCALO.

Para 2012, la organización institucional con respecto a la calificación del Oficial había adoptado una estructura que, a juicio de la jefatura de ESGUESU, podía afectar la *performance* de las áreas técnicas de guerra de superficie, al haber quedado las suprimidas, como en 1980, las calificaciones por orientación destinadas a los buque de superficie. Dada la política establecida, se propuso una fórmula intermedia. De ahí que ESGUESU organizó conversatorios donde se analizaron comparativamente los currículos de guerra de superficie con los últimos existentes de las calificaciones por orientación relacionadas, que, como decíamos, para ese momento ya habían dejado de dictarse. Estos eventos académicos de interés de la comunidad de superficie fueron conducidos por el Contralmirante Raúl Vásquez Alvarado, que fue Comandante de la Fuerza de Superficie y asesor de ESGUESU, y contó



Frontis de la Escuela de Guerra de Superficie, Base Naval del Callao

con la participación de Comandantes de buques y oficiales calificados en armamento, electrónica y comunicaciones, como el Contralmirante Giancarlo Polar Figari, que fue Director Ejecutivo de la Dirección General de Capitanías y Guardacostas y en ese momento Comandante del BAP *Mariátegui*.

En el desarrollo a los conversatorios se evidenció, entre otras particularidades, los vacíos de conocimientos que en el tiempo se podrían generar por las diferencias de los contenidos de los programas, si aquel perfil del Oficial de Superficie puro, por así llamarlo, se mantenía en el tiempo.

Como solución a esta problemática, se convino una propuesta consensuada que derivó en lo que ahora se denomina Calificación de Guerra de Superficie con mención en Sistemas de Armas y en Sistemas de Operaciones. También se planteó una fórmula distinta de fase práctica, a realizarse en las Unidades tipo, pero con la conducción directa de ESGUESU. Esta idea consistía en incorporar a la planta de la Escuela a dos Oficiales, ya sean Capitanes de Corbeta o Tenientes Primeros, de la calificación de armas, y de electrónica y de comunicaciones, respectivamente, para



Capitán de Fragata Otto Bottger Robertson, Primer Jefe de la Escuela de Guerra de Superficie, 1980.

desempeñarse a tiempo completo como instructores a cargo de la fase práctica y de otras asignaturas del programa.

En la actualidad un reto a considerar para la calificación lo constituye la optimización del contenido del programa de Guerra de Superficie, en relación con las operaciones fluviales que se realizan en el teatro de operaciones de la Amazonía, donde la Armada tiene presencia fluvial desde 1864. Lo dicho es en virtud a las particularidades de la navegación en las cuencas amazónicas, y a las tareas y capacidades intrínsecas de las unidades fluviales. Para ello, recientemente se ha realizado un conversatorio entre los Oficiales calificados del área de la Amazonía para ese propósito. La optimización de la capacitación podría estar acompañada también de medidas de gestión de recursos humanos, como que el comando y la dotación de la Comandancia de la Flotilla de Unidades Fluviales de la Amazonía (COMFLOFLU), las cañoneras, deberían ser dotadas exclusivamente por oficiales de superficie, salvo que no existiera disponibilidad. En resumen, hacer de la FLOTFLU, la FAS de la Amazonía, con su mística, usos y costumbres de a bordo que fuesen aplicables. Más aún, aquello podría hacerse extensivo a la Comandancia de Operaciones Guardacostas y unidades subordinadas, que en un futuro podría pasar a formar parte de la estructura orgánica del Comando General de Operaciones del Pacífico.

Aun considerando los actuales modelos según la especialidad de los Oficiales, en mi opinión debe prevalecer en la Marina la concepción de que el Cadete Naval que se gradúe como Alférez de Fragata de la Escuela Naval (ESNA) siga siendo un Oficial de superficie, llamémosle de nivel primario. Por ello, todos los graduados de la ESNA deben ir siempre a bordo como planta asignada, como mínimo en el primer año, y ahí recién optar por las otras calificaciones que les ofrece la Institución.

5. Escuelas de Calificación como responsabilidad de la Escuela Superior de Guerra Naval

Como señalábamos anteriormente, a principios de 2000 DIRESCALO fue desactivado y los programas de calificación pasaron a ser administrados por el Departamento de Capacitación la Escuela Superior de Guerra Naval (DIRESUVAL).



Desde la experiencia de quien describe estas líneas como Jefe de la Escuela de Guerra de Superficie, esa decisión repercutía en la celeridad y oportunidad de los trámites Admirativos y ejecución presupuestal, ya que debían canalizarse a través de un Jefe de Departamento que no tenía autonomía de gestión, a diferencia del DIRESCALO. Por otro lado, la cultura organizacional imperante en DIRESUVAL desde 1930 hacía que se impusiese la orientación del esfuerzo principal del cumplimiento de su misión a los programas emblemáticos de la ESUP, es decir, el Ato Mando Naval, Comando y Estado Mayor, y Básicos de Estado Mayor y de Inteligencia, y todas las actividades académicas que giran en torno a ellos, como exposiciones, evaluaciones, conferencias, juegos de guerra, entre otros.

Aquí es útil recurrir nuevamente a la memoria organizacional. Según el decreto de creación de la Escuela Superior de Guerra Naval del 17 de setiembre del 1930, promulgado por el Presidente de la Junta de Gobierno de la época, el entonces Teniente Coronel Luis M. Sánchez Cerro, y su Ministro de Marina y Aviación, el entonces Capitán de Fragata Carlos Rotalde del Valle, el centro académico institucional tenía el propósito de "dar instrucción profesional a los oficiales de la más alta jerarquía y por ser ellos los encargados de la conducción y utilización eficaz de las fuerzas navales en la guerra". Se entiende entonces que aquella escuela nacía para impartir instrucción destinada al comando de las operaciones en los niveles táctico y operacional, no para la capacitación en las especialidades técnicas.

Su reglamento de 1932 establecía que en la Escuela Superior se deben estudiar los principios de la guerra y su aplicación en la guerra naval moderna para la preparación eficiente de los Oficiales de alto comando. Al año siguiente la Escuela Superior entró en receso, hasta 1944, cuando se restableció con la misión de "desarrollar en los Oficiales navales los principios que gobiernan la conclusión de la guerra, instruirlos en el ejercicio del comando para que dirijan con éxito la preparación y la operación de las fuerzas navales en la guerra".

Posteriormente, con la Ley 13508 del 30 de diciembre de 1960, Ley de la Organización de la Marina de Guerra del Perú, en su artículo 75 señala que la Escuela Superior "está destinada a preparar a los Oficiales para el ejercicio del comando y las funciones del estado mayo". Como se puede apreciar, la "naturaleza de las cosas", es decir, el espíritu que motivó la creación de la ESGUESU y su devenir, tiene por *leitmotiv* capacitar a los Oficiales en Superior en aspectos de organización, conducción y entrenamiento de las fuerzas navales por las operaciones.

Como se aprecia, la Escuela de Guerra Naval fue creada para proporcionar el perfeccionamiento a los Oficiales de Marina. Sus cursos emblemáticos eran los de Comando y Estado Mayor y Alto Mando, de las áreas de Gestión Administrativa, Comando, Estado Mayor y Alta Dirección. Las Escuelas de Calificación fueron concebidas para dar capacitación y se orientaron al empleo de equipos y procesos ubicados en el nivel táctico y en la gestión técnica. Por lo tanto, no existía compatibilidad, aunque sí relación, entre lo que cada centro académico enseñaba. Uno se orientaba a las ciencias exactas y el otro más a las ciencias sociales. Por lo tanto, su funcionamiento por separado estaba más que justificado.

En una conversación que tuve dos años después con el Capitán de Navío Félix Luna Aubry (que fue Director de la Escuela de Calificación de Oficiales y Director

Ejecutivo de Instrucción de la Marina, un Oficial con mucha experiencia operativa y gestor académico, quien es actualmente docente de la Escuela Superior de Guerra Naval), me manifestó que la existencia de ESCALO obedecía a que la Marina requiere de una entidad académica que apoye los esfuerzos de desarrollo Científico-Tecnológico.

Con este conocimiento previo, el Comandante Luna opinaba que la Dirección de la Escuela de Calificación de Oficiales debía reestablecerse considerando los siguientes aspectos:

1. Los programas de calificación para Oficiales, actualmente denominados "de Segunda Especialidad", son diseñados para atender las necesidades de las Fuerzas Operativas y las Direcciones Técnicas.

2. El diseño de cada programa empieza con la definición del perfil profesional del egresado por parte del Comando o Dirección correspondiente, y es utilizado para determinar el currículo de cada programa, tomando en cuenta el perfil del ingresante y el tiempo disponible asignado por la Dirección General del Personal.

3. El perfil del ingresante depende de la formación que imparte la Escuela Naval y del aprendizaje profesional logrado en la experiencia de trabajo a bordo.

4. El desarrollo de estos programas, bajo la Dirección Académica de la ESUP, es conducido mayoritariamente por las Escuelas de las Fuerzas Operativas y Direcciones Técnicas, las cuales dependen de los Comandos de Fuerza y Direcciones Técnicas respectivas y dictan otros cursos de capacitación que establecen los Comandos o Direcciones respectivas.



Capitán de Navío Félix Luna Aubry. Director de Escuela de Calificación de Oficiales y Director Ejecutivo de Instrucción (1997)

5. El diseño del currículo requiere de un trabajo fino de coordinación entre la Autoridad Académica con el Comando de Fuerza o Dirección pertinente, para asegurar que el perfil profesional del egresado sea logrado, y así determinar las medidas necesarias para adecuar el perfil del ingresante, mediante la coordinación con la Escuela Naval y/o el establecimiento de cursos preparatorios.

6. El desarrollo de los programas, en diferentes instalaciones y a cargo de otros Comandos con responsabilidades adicionales, hace aconsejable que



la Dirección Académica se ejerza de manera muy activa y con presencia frecuente en las respectivas Escuelas, coordinando e interactuando con los Comandos respectivos.

7. La coordinación estrecha con los Comandos requiere ser efectuada por el Director Académico in situ, dada la antigüedad de los Comandos, a fin de evitar susceptibilidades. Esto resulta muy difícil para el Director de la ESUP, quien tiene la responsabilidad de dirigir los Programas de Perfeccionamiento Profesional en su local.

8. Para apoyar académicamente los desarrollos científico-tecnológicos se requiere una autoridad con autonomía y representatividad, a fin de interactuar a nivel interno con todos los Comandos y Direcciones, y a nivel externo con las Universidades y Centros de Investigación y Desarrollo.

Para una mejor gestión de las institución de las escuelas de calificación, es conveniente siempre mantener un modelo de administración centralizada y autónoma, con el peso específico adecuado para su conducción mediante el grado del responsable (en este caso de Capitán de Navío), así como su experiencia en gestión académica. Ambas cosas tienen que ir de la mano.

6. El liderazgo siempre debe estar al frente

En general, como hemos señalado, creemos que es importante reunir y gestionar una memoria organizacional (MEO) constituida por información escrita y testimonios, y tenerlos a disposición para contribuir a la toma de decisiones cuando así se requiera, lo que será muy útil en su empleo en las estadísticas institucionales. Como parte de la MEO, podría ser productivo contar con una selección de artículos de la Revista de Marina que aborden diferentes problemáticas de orden institucional y profesional.

En el caso de la organización estructural para la ejecución de los programas de segunda especialidad, además de lo dicho líneas arriba, estos pueden ser optimizados con la participación de Oficiales (en actividad y en retiro) de reconocida formación técnica y liderazgo, que actúen como orientadores de los Oficiales alumnos, en adición a la labor de la planta de Oficiales de la escuela respectiva y sus docentes por asignatura y de la Dirección de la Escuela de Especialización Profesional de Oficiales de la Marina (DIRESPROM). Estos orientadores, además de transmitir su experiencia mediante casos vividos, pueden hacer *coaching*[4] con ellos, que en la actualidad es un herramienta muy importante en la gestión del talento humano[5], un tema por demás no muy desarrollado en filas y del que me ocuparé en otro artículo más adelante.

En mi opinión también es importante que desde DIRESPROM se estimule a los alumnos en la búsqueda constante del conocimiento, en particular de las diversas tecnologías en armas, electrónica, sistemas, entre otras. Dados los incesantes cambios

4. El *coaching* es un conjunto integrado de acciones orientadas a mejorar el desempeño de una persona, de manera que alcance todo su potencial. Ver: GIL, Susana. Coaching. [Consulta: 4 de enero de 2021]. Disponible en: https://economipedia.com/definiciones/coaching.html
5. La gestión del talento humano hace referencia al proceso que desarrolla, atrae e incorpora nuevos integrantes y además retiene a los colaboradores dentro de las empresas. La gestión del talento humano se centra en destacar a aquellas personas con un alto potencial dentro de su puesto de trabajo. Ver: CORE GLOBAL PARTNERS. ¿Qué es la gestión del talento humano? [Consulta: 4 de enero de 2021]. Disponible en: https://coreglobalpartners.com.pe/que-es-la-gestion-del-talento-humano/

tecnológicos, también es necesario analizar las nuevas escuelas o programas de calificación que se podrían incorporar al servicio del naval en el futuro mediato. En efecto, debido a que la Institución ha adoptado la ciberdefensa como una de sus capacidades operativas, se podría crear una escuela por actividad para Oficiales subalternos calificados en ciberdefensa, a fin de que adquieran habilidades tanto técnicas como operativas, con una visión operacional ofensiva, a diferencia de los Oficiales sistemáticos "puros", que están más orientados al soporte de la gestión técnico-administrativa institucional.

Por otro lado, creemos de interés considerar algunas innovaciones en la gestión académica y en la docencia naval. En el primer caso, para optimizar la labor de las dependencias académicas, las direcciones y la jefatura de escuelas hasta el grado de Capitán de Navío podrían ser designadas por una junta presidida por el Jefe de Estado Mayor General de Marina, integrada por el Director General de Educación y otras autoridades navales, de acuerdo con la trayectoria y experiencia del oficial en un área tan transcendental como es la gestión de la educación naval.

Por otra parte, podría considerarse como una modalidad de la docencia ordinaria en la Marina la dedicación exclusiva de algunos oficiales en actividad, en vista de sus genuinas aptitudes para tal fin y su vocación por la enseñanza naval (como fue el caso del recordado Capitán de Fragata Salvador Calvo Pérez), mediante la incorporación del empleo de educador naval en la planta orgánica institucional.

Este empleo[6] sería incluido en los cargos orgánicos institucionales, y abarcaría en conjunto la docencia, la asesoría, la tutoría, la investigación, la innovación y la difusión académicas, así como la conducción de las fases prácticas que realizarán las Escuelas de Especialización[7].

También es importante tener presente que, al igual que la Escuela Naval del Perú, todas las escuelas de segunda especialidad profesional y la Escuela Superior de Guerra Naval son escuelas de liderazgo en sus diferentes niveles. El liderazgo es una virtud con la cual se distingue el Oficial de Marina, y debe estar en continua formación y enriquecimiento. Esta premisa debe tenerse siempre muy presente, no solamente para el buen funcionamiento del servicio, sino porque es también una habilidad cada vez más apreciada en todos los campos del quehacer profesional público y privado. Al respecto, Kevin Murray, especialista británico en comunicación estratégica, señala que por mucho tiempo ha escuchado hablar a los directores ejecutivos de la necesidad de crear líderes por todas sus organizaciones, para poder operar en este mundo. Esta idea tenía una fuerte correlación con la estratégica militar de crear líderes por todo el ejército[8].

A lo dicho agregamos una idea muy importante que el Capitán de Navío Hart,

6. La Ley 28359, Ley de Situación Militar de los Oficiales de las Fuerzas Armadas, define el empleo como el desempeño profesional de una función real y efectiva que se encomienda al oficial, en atención a los cuadros de organización de cada institución armada, y conforme a su grado, antigüedad y especialidad.
7. Oficio 1000-257, del 10 de mayo de 2012, del Jefe de la Escuela de Guerra de Superficie, dirigido al Jefe de Estado Mayor de General de Marina a través del Director de la Escuela Superior de Guerra Naval y del Director General de Educación de la Marina, sobre la creación del empleo del educador naval.
8. MURRAY, Kevin. *El lenguaje de los líderes. Cómo se comunican los altos ejecutivos para inspirar, ejercer influencia y lograr resultados.* Bogotá: Panamericana. 2015.



ya fallecido, en el artículo que tradujo el Almirante Mariscal: "A pesar de que son órdenes las que han establecido y establecerán las normas para la clasificación de Oficiales de Guerra de Superficie, la ejecución de todos los patrones depende del nivel del don de mando y del conocimiento a bordo de un buque de superficie".

Esto es aplicable a todos los Oficiales que siguen los programas de segunda especialización en las diferentes escuelas por actividad o por orientación, es decir, tener presente en la necesidad ineludible que siempre la capacitación técnica esté acompañada del don de mando, del carácter, de la energía para imponerse cuando es necesario, de la osadía para cumplir la misión en el momento que las cosas se ponen negras. En síntesis, liderar.

Estas son los aptitudes que se espera de todo Oficial joven y, por encima de ello, el valor, que es la principal virtud del hombre de uniforme. Cuando les llegue el momento, si es que eso sucede y el destino los pone a prueba, habrán de exclamar, como Enrique Palacios en Angamos: ¡En este buque nadie se rinde!".

Bibliografía

- HUGES, Wayne P. "Táctica de Flota" Instituto de Publicaciones Navales, Buenos Aires, 1995.
- JIMÉNEZ DE LUCIO, Alberto. "La especialidad en la Oficialidad naval". En *Revista de Marina*, noviembre-diciembre 1963.
- JIMÉNEZ SALDÍAS, Manuel. "Consideraciones generales sobre algunas necesidades de la Armada". En *Revista de Marina*, N ° 6 noviembre y diciembre de 1926, paginas 743-772.
- JIMÉNEZ SALDÍAS, Manuel. "El problema de las especialidades". En *Revista de marina*, N ° 1 enero y febrero de 1929, paginas 108-131.
- KISSINGER, Henry. Orden Mundial. "Reflexiones sobre el carácter de los países y el curso de la historia". Pinguin Random House Grupo Editorial, México 2018.
- MARISCAL Galiani, Daniel. "Oficiales de Guerra de Superficie: Necesidad de Profesionalismo". En Revista de Marina, agosto-diciembre 1976
- MURRAY, Kevi. "El lenguaje de los líderes. Como se comunican los altos ejecutivos para inspirar, ejercer influencia y lograr resultados". Panamericana Editorial Ltda, Colombia, 2015.
- ORTIZ SOTELO, Jorge. "Fuerza de submarinos: 100 años (1911-2011)". Marina de Guerra del Perú, primera edición 2011.
- PONTI, Franc y Xavier Ferrás. "Pasión por innovar: Un modelo novedoso que incentiva la creatividad empresarial". Grupo Norma editorial, Bogotá, 2010.
- ROTALDE De Romaña, Álvaro. ¿Necesitamos Oficiales técnicos?. En *Revista de Marina* septiembre-octubre 1962.

* Referencias

- SARUR ZANATTA, María Susana. "La importancia del capital intelectual en las Organizaciones". Recuperado de: https://www.uv.mx/iiesca/files/2014/01/05CA201301.pdf

