

2021

Guía de
REDACCIÓN
de
**ARTÍCULOS
ACADÉMICOS**

CENTRO DE ESTUDIOS ESTRATÉGICOS DEL EJÉRCITO DEL PERÚ



COMANDO DE
EDUCACIÓN Y
DOCTRINA
DEL EJÉRCITO

CEEEP

THINK TANK DEL EJÉRCITO DEL PERÚ

Guía de
REDACCIÓN
de
**ARTÍCULOS
ACADÉMICOS**

CENTRO DE ESTUDIOS ESTRATÉGICOS DEL EJÉRCITO DEL PERÚ

2021



THINK TANK DEL EJÉRCITO DEL PERÚ

Publicación especial del Centro de Estudios Estratégicos del Ejército del Perú.

Bajo la coordinación del Centro de Estudios Estratégicos del Ejército del Perú (CEEEP), en colaboración con instituciones académicas aliadas, como el Centro de Estudios Hemisféricos de Defensa “William J. Perry.”

Participaron en la elaboración de este documento:
El equipo del CEEEP

Marzo, 2021

Introducción

Los artículos científicos expresan los resultados del estudio de un tema específico, son novedosos, aportan al conocimiento, así como tienen una forma y estructura que obedecen a normas establecidas.¹ En ese sentido, el Centro de Estudios Estratégicos del Ejército del Perú (CEEEP) ha desarrollado esta guía para orientar y facilitar la redacción de artículos de investigación y análisis de aquellas personas interesadas en publicar en este Centro; principalmente, de aquellos miembros del Ejército que deben formular artículos académicos durante el desarrollo de los Programas en las diferentes entidades educativas de la Institución. Sin embargo, también puede ser empleada por cualquier persona que desee realizar un análisis o investigación, así como compartir los resultados de su trabajo con la comunidad académica nacional e internacional, a través de los diferentes medios de difusión del CEEEP.

La capacidad de escribir y la capacidad de pensar están directamente relacionadas. Por lo tanto, las sólidas habilidades de escritura demuestran competencia y perspicacia intelectual, así como capacidad de pensamiento crítico.² El punto de partida de un artículo científico es un problema o una hipótesis que se pretende resolver o probar mediante la revisión de fuentes bibliográficas y el empleo de adecuadas metodologías de investigación.³ En ese sentido, los escritores deben enfatizar claramente el análisis, la síntesis y la evaluación en las composiciones escritas que realicen, ya que la exposición reflexiva va más allá de la simple descripción. Para ello, las afirmaciones, los argumentos y las percepciones de conocimientos deben estar respaldados por pruebas claramente presentadas y organizadas con sensatez.

Los artículos científicos requieren una tesis clara que esté bien sustentada, debidamente documentada, concisa y organizada de manera lógica. Los artículos deben adherirse a las reglas convencionales de gramática y sintaxis, utilizando un estilo profesional y académico. Asimismo, un artículo científico debe representar el esfuerzo, el análisis y el razonamiento de su autor o autores.⁴

Normalmente, la evaluación realizada por los lectores es en gran parte holística y subjetiva, pero permanece enfocada en la trilogía de los mensajes: contenido, organización y estilo. Por una parte, el estilo se preocupa por perfeccionar la “flexibilidad y obediencia” del lenguaje para lograr un fin deseado. Por otra parte, el contenido tiene el mayor peso, ya que incluye la evaluación de la calidad de la idea y la fuerza del argumento. Por lo tanto, un artículo puede estar bien organizado y ser estilísticamente interesante, pero si el escritor no logra comunicar ideas valiosas al lector, se pierde una oportunidad importante.⁵

Finalmente, la investigación y el liderazgo estratégico están inexorablemente entrelazados. A través de la investigación, los líderes estratégicos encuentran información y perspectivas esenciales para la eficaz toma de decisiones. Por consiguiente, la escritura y la investigación impactan el conocimiento y cómo se presenta ese conocimiento a los tomadores de decisiones y líderes que lo necesitan.⁶

Reconocimientos

Las siguientes entidades fueron fundamentales para el desarrollo de la “Guía de Redacción” del Centro de Estudios Estratégicos del Ejército del Perú (CEEEP):

- El Centro de Estudios Hemisféricos de Defensa “William J. Perry,” el cual, por intermedio del señor Patrick Paterson, autorizó la traducción y reproducción de parte del documento titulado “*Writing Guide*”, publicado en idioma inglés el año 2014. Sin lugar a duda, este documento constituye la base sobre la cual se ha desarrollado la “Guía de Redacción” del CEEEP. Usted puede acceder al mencionado documento original a través del siguiente link: (https://www.williamjperrycenter.org/sites/default/files/publication_associated_files/Writing%20Guide.pdf).
- El Colegio de Guerra del Ejército de los Estados Unidos de América (*The United States Army War College*), ya que algunas partes del documento titulado “*Communicative Arts Directive*”, publicado el año 2021, han sido traducidas e incorporadas en la “Guía de Redacción” del CEEEP, sirviendo de base para la formulación del Anexo 1 (Estilo de citas) de esta publicación. Usted puede acceder al mencionado documento original a través del siguiente link: (https://ssl.armywarcollege.edu/dde/DDE_documents/DEP_CAD_AY21.pdf).

Alcance de la guía de redacción

Esta guía ha sido formulada con fines académicos para orientar y facilitar la redacción de artículos de investigación y análisis de aquellas personas interesadas en publicar en el CEEEP; principalmente, de aquellos miembros del Ejército que deben formular artículos académicos durante el desarrollo de los programas en las diferentes entidades educativas de la Institución. Sin embargo, también puede ser empleado por cualquier persona que desee realizar un análisis o investigación, así como compartir los resultados de su trabajo con la comunidad académica nacional e internacional.

Asimismo, se aclara que esta guía no ha sido formulada con ningún afán de lucro o comercialización, solo con la finalidad de facilitar el trabajo de todos aquellos interesados en realizar análisis e investigaciones en temas de seguridad y defensa.

Contenido

1. Artes Comunicativas y Liderazgo Estratégico	8
2. Para Empezar el Trabajo	11
2.1 El Tema	11
2.2 El Título	12
2.3 Organizar el Trabajo	13
2.4 Otro Aspectos por Considerar	14
3. Formulando la Introducción	16
4. Selección y Empleo de Fuentes	18
4.1 Organizar las fuentes	18
4.2 Bibliografía y obras citadas	19
4.3 Notas finales	19
4.4 Manuales de estilo	19
4.5 ¿Cuándo citar?	20
4.6 Plagio	20
4.7 Clasificación de seguridad	22
5. Empleo de Fuentes	23
5.1 Parafrasear frente a citar	23
5.2 Integrar las citas	24
5.3 Uso de paráfrasis	24
5.4 Dar forma a las citas	25
6. Desarrollando el Cuerpo	26
6.1 Uso de transiciones	26
6.2 Empleo de palabras importantes	27
6.3 Construcción de párrafos A-A-A	27
6.4 Argumento	27
6.5 Evidencia	28
6.6 Punto de vista	29
7. Elaboración de Oraciones Claras	30
8. Escribiendo la Conclusión	36
9. Para Finalizar el Trabajo	37

9. 1 Revisando el trabajo	37
9.2 Edición gramatical	38
9.3 Edición para mayor claridad	42
9.4 Edición de ortografía	43
9.5 Correcciones Finales	44
Anexo 1: Estilo de citas	47
Anexo 2: Ortografía y gramática	60
Anexo 3: Ejemplos de documentos académicos	75
Notas finales	99

1. Artes Comunicativas y Liderazgo Estratégico⁷

Las artes comunicativas se enfocan en el intercambio de mensajes y en el impacto de estos en los seres humanos, quienes actúan en circunstancias limitadas por poderosas influencias sociales, culturales y políticas. La competencia comunicativa, como habilidad fundamental de los líderes estratégicos, implica el análisis y la creación de mensajes reflexivos y la comprensión de cómo esos mensajes se difunden, interpretan y comprenden mejor. En ese sentido, las competencias fundamentales de comunicación incluyen:

- Leer diversos textos y fuentes de información
- Escuchar de manera efectiva voluminosos flujos de información
- Hablar con fundamento, claridad y confianza a diversas audiencias
- Escribir de manera económica, articulada, así como utilizando de manera persuasiva argumentos convincentes basados en pruebas sólidas.

En términos generales, las habilidades de comunicación implican tanto la adquisición y el análisis de información a través de la lectura crítica y la escucha eficaz, como la distribución y el análisis de la información a través de la oratoria y la redacción profesional.



Figura 1. Competencias Comunicativas Esenciales

Lectura crítica

Los líderes estratégicos siempre están presionados por el tiempo. Encontrar tiempo para leer y procesar visualmente la información requiere habilidad, práctica y compromiso sostenido. Leer bien -con eficiencia, una comprensión excepcional y un ojo crítico- es una competencia esencial y esperada para quienes toman decisiones y ofrecen recomendaciones informadas a los demás.

Escucha activa

Escuchar -el proceso de seleccionar, atender y construir significado a partir de mensajes orales y no verbales- es un proceso fundamental de adquisición de información. Según algunos cálculos, las personas dedican más del 40 por ciento de su tiempo de comunicación a actividades de escucha y atención a los mensajes iniciados por otros. Los líderes estratégicos pueden mejorar su efectividad profesional y mejorar la credibilidad personal aprendiendo cómo evitar hábitos de escucha no productivos, mientras mejoran las capacidades de escucha. Escuchar implica mucho más que un simple procesamiento auditivo de mensajes orales. El líder estratégico eficaz está preparado para asistir y concentrarse en el momento adecuado.

Hablar en público

Hablar en público es una competencia de liderazgo fundamental para altos ejecutivos y líderes nacionales. La capacidad de elaborar y realizar presentaciones orales efectivas debe ser desarrollada por aquellos que están siendo preparados para roles de liderazgo a nivel estratégico. Los líderes estratégicos también deben poseer competencias mediáticas fundamentales y habilidades bien perfeccionadas que faciliten el uso de los medios para transmitir mensajes a audiencias diversas y múltiples. Hablar en público de manera eficaz facilita el intercambio de ideas, la construcción de comunidad y consenso, así como ayuda a identificar los mejores cursos de acción. La capacidad de liderar tiene sus raíces en la capacidad de hablar con claridad, reflexión y persuasión.

Escritura profesional

La facilidad con la palabra escrita es probablemente la mayor competencia de cualquier líder estratégico. La capacidad de escribir bien, con propósito, claridad y precisión, refleja la calidad de la mente de un escritor. Las personas más capaces escriben de forma articulada y persuasiva. Los más trabajadores y los más talentosos aprovechan la flexibilidad del lenguaje de manera que los medios de persuasión disponibles se descubren y se aprovechan. A nivel estratégico, las artes comunicativas se enfocan principalmente en la palabra escrita. Eso no es un accidente. Los líderes estratégicos deben ser capaces de presentar argumentos bien razonados que estén respaldados por pruebas y que justifiquen cursos de acción específicos.

La investigación y el liderazgo estratégico están inexorablemente entrelazados. A través de la investigación, los líderes estratégicos encuentran información y perspectivas esenciales para la eficaz toma de decisiones en un entorno cada vez más volátil, incierto, complejo y ambiguo. Las decisiones de los líderes a menudo son producto de lo que el líder sabe (o cree) y su capacidad para adquirir información y recursos. La escritura y la investigación impactan el conocimiento y cómo se presenta ese conocimiento a los tomadores de decisiones y líderes que lo necesitan.

“Investigación” es una palabra curiosa porque mueve a las personas en dos direcciones simultáneamente. Por una parte, en un sentido literal, la “investigación” requiere que retrocedamos y aseguremos la conexión a lo existente antes de seguir adelante. ¿Qué revelan los registros existentes que nos pueda informar o ayudar? Por lo tanto, los líderes estratégicos deben cultivar una aguda sensibilidad hacia el pasado porque el registro histórico con frecuencia proporciona una base viable desde la cual se pueden identificar posibles cursos de acción. Por otra parte, la investigación también requiere que nos adentremos en un territorio relativamente inexplorado o que aventuremos un cambio estratégico a la luz de alguna nueva circunstancia o desarrollo. En consecuencia, los líderes estratégicos que buscan maximizar el éxito y minimizar el fracaso siempre accederán a los materiales y escritos que sirven para informarles y ayudar a guiar sus pensamientos y decisiones.

La investigación y la escritura son formas de levantamiento de pesas intelectual y, aunque inicialmente son algo incómodas, el esfuerzo generalmente vale la pena. A través de la investigación y la escritura, la visión, la percepción y la agudeza mental se expanden, y las luchas humanas a nivel estratégico se comprenden mejor, si no se resuelven por completo. Toda entidad académica espera que sus alumnos dejen un aporte de conocimiento como resultado de sus estudios. Una contribución de conocimiento es un tipo de logro intelectual que avanza o aclara lo que sabemos y puede ayudar a fortalecer a la Nación y –posiblemente– contribuir a la seguridad nacional. ¹

¹ Nota: Esta sección ha sido extraída y traducida del documento titulado “Communicative Arts Directive,” del Colegio de Guerra del Ejército de los Estados Unidos de América (The United States Army War College). Usted puede acceder al mencionado documento original a través del siguiente link: (https://ssl.armywarcollege.edu/dde/DDE_documents/DEP_CAD_AY21.pdf).

2. Para Empezar el Trabajo

2.1 El Tema

¿Cómo seleccionar un tema?

El tema es el asunto o materia sobre la que se trata en un escrito o sobre lo que se va a escribir. En este sentido, el tema puede ser asignado como parte de un requerimiento académico o puede ser elegido libremente considerando una propia área de exploración. En el caso de los artículos a ser publicados por el CEEEP, el tema puede ser elegido considerando las cuatro áreas de investigación del Centro o puede ser seleccionado de la Lista de Temas Estratégicos Claves del Ejército (LTEC), desarrollada por el CEEEP, en colaboración con las Direcciones del Estado Mayor General del Ejército y las Divisiones de Ejército. Por consiguiente, el analista o investigador deberá de escoger un tema que realmente le interese, debiendo informarse adecuadamente sobre el mismo.

Por otra parte, se deberá consultar la mayor variedad de fuentes sobre el tema, si es que se pretende llamar la atención y tener el impacto deseado. Estas fuentes pueden incluir: catálogos de bibliotecas, revistas, libros, periódicos, entre otros.

¿Cómo limitar un tema?

Sin lugar a duda, un buen tema debe ser relevante. Para ello, al empezar a escribir un artículo, se debe pensar en lo que hace o hará que el artículo sea importante para el lector. Esto ayudará tanto a la hora de presentar el argumento como cuando llegue el momento de escribir la conclusión, que, como se detallará más adelante, deberá explicar cómo se relaciona el artículo con los conceptos más amplios detrás del trabajo de un autor o un género de escritura. Por lo tanto, se debe considerar varias formas diferentes de ver un tema, así como concentrarse en un aspecto del mismo y plantearlo como una pregunta a responder o un problema a resolver.

¿Cómo desarrollar un tema?

Una de las herramientas más útiles para desarrollar un tema es la denominada “lluvia de ideas”. Este mecanismo se utiliza para resolver problemas específicos acumulando información, estimulando el pensamiento creativo y desarrollando nuevas ideas a través de la discusión espontánea. Cuando se realice una lluvia de ideas sobre un tema, se deberá elaborar –primero– una lista de preguntas relacionadas. Al respecto, algunos académicos sugieren que las preguntas abiertas que comienzan con “cómo” y “por qué” suelen ser los mejores puntos de partida durante este proceso. En ese sentido, si se logra responder una o más de estas preguntas, las respuestas pueden convertirse en la declaración de tesis.

Por ejemplo, si se está escribiendo un artículo sobre el cambio climático en el Perú, las preguntas que podrían realizarse son:

- ¿Cómo afecta el cambio climático a la economía del país?
- ¿Cómo ocurre el cambio climático?
- ¿Por qué es importante el cambio climático para los políticos peruanos?
- ¿Cómo afecta el cambio climático al tráfico de drogas?

Sin embargo, las personas tienen diferentes estilos de lluvia de ideas y escritura. En tal sentido, si se presentan problemas para pensar en un argumento que al autor le gustaría hacer sobre su tema antes de comenzar su artículo, este deberá intentar escribir libremente sobre el tema, sin preocuparse por la estructura o la revisión. Es decir, simplemente se deberá escribir sobre el tema y comentar las partes del texto que al autor le vengan a la mente. A menudo, una vez que el analista o investigador haya escrito algunas páginas, comenzará a apreciar que, naturalmente, ha comenzado a argumentar sobre el texto. Por lo tanto, este argumento será su declaración de tesis.

La escritura libre puede ser menos eficiente que el método más tradicional de encontrar una declaración de tesis porque gran parte de la escritura libre debe revisarse o descartarse mientras se redacta el documento. No obstante, a menudo es la mejor opción para los autores que tienen dificultades en elaborar argumentos.

2.2 El Título

Los investigadores escriben artículos científicos con la finalidad de difundir los resultados de su trabajo y atraer la mayor cantidad posible de lectores. Sin embargo, formular el título del artículo puede ser uno de los principales retos que enfrentan los autores.

En las últimas décadas, el desarrollo tecnológico ha facilitado la difusión de una gran cantidad de información a través del ciberespacio. Diversas bases de datos y revistas científicas utilizan este medio para difundir información y llegar a la mayor cantidad de lectores posibles. Por esta razón, el título de un artículo debe reflejar la esencia del tema de investigación, con la finalidad de facilitar su ubicación y acceso a la mayor cantidad de lectores interesados en dicho tema.

En ese sentido, el título de un artículo académico no solo debe reproducir el tema de la investigación de forma directa y concisa, sino también debe facilitar la visualización del trabajo realizado. Al redactar el título de un artículo, el autor efectúa un adecuado balance entre lo llamativo, para capturar el interés de los lectores, y lo descriptivo, para reflejar el tema de investigación y facilitar su ubicación a los lectores.

Aunque se plantea una primera propuesta al principio de la investigación, los autores con experiencia recomiendan que el título se escriba una vez que se haya concluido con la redacción del artículo. De esta manera, se asegura que el autor formule un título que refleje el espíritu y la importancia del trabajo realizado.

Como se ha manifestado, el título debe ser conciso y directo. Es decir, no se recomiendan títulos extensos que confundan al lector y que le desanimen a leer el trabajo realizado; por el contrario, se recomiendan títulos con la menor cantidad de palabras posibles. Algunas entidades especializadas, como la Asociación Americana de Psicología (APA, por sus siglas en inglés), recomiendan que los títulos no contengan más de doce palabras; sin embargo, la cantidad de palabras a emplear guarda estrecha relación con la claridad en la transmisión del contenido de la investigación realizada.

Asimismo, se recomienda que el título esté constituido por dos partes. La primera parte puede mostrar el tema central de la investigación, mientras que la segunda recoge los datos específicos del trabajo realizado. La diferencia también puede radicar en la separación entre lo esencial y no esencial del título. Esta separación o distinción se puede dar utilizando los dos puntos (:) o el punto y seguido (.) en el título. No obstante, también pueden formularse títulos continuos que no contengan esta separación o distinción.

Por ejemplo:

- Crimen organizado y gobernanza en la región andina: cooperar o fracasar
- Seguridad y crimen organizado transnacional en Centroamérica

Finalmente, no se recomienda el uso de abreviaturas en el título de un artículo, aunque pueden existir ciertas excepciones, sobre todo si son abreviaturas de uso frecuente, como, por ejemplo: DNA, VIH, ONU, VRAEM, entre otros.

2.3 Organizar el Trabajo

La organización eficaz maximiza el desarrollo de argumentos, el impacto del mensaje y la comprensión del lector. Los artículos profesionales y académicos se organizan comúnmente de la siguiente manera:

- **Introducción:** La introducción proporciona la configuración del artículo, orienta al lector hacia la tesis del artículo, incluye una declaración de tesis específica y establece la estructura del artículo mediante una breve vista previa de los puntos principales y la organización. Esta vista previa se conoce comúnmente como mapa de ensayo o partición de tesis. Le permite al lector saber qué esperar mientras el autor identifica y desarrolla puntos para avanzar en la tesis. La introducción puede ser breve; sin embargo, como mínimo, la introducción debe comunicar de manera concisa su (s) posición (es) y una vista previa de la esencia de su (s) argumento (s).
- **Cuerpo del artículo y discusión:** Después de la introducción, la parte principal del artículo fluye de la tesis y presenta evidencia en apoyo de la tesis. El cuerpo generalmente se organiza en torno a diversos puntos principales, con transiciones efectivas entre cada uno:
 - Punto principal 1
 - ✓ Empieza con la afirmación 1 (Delimitación del punto principal 1 como evidencia para la tesis)
 - ✓ Evidencia de respaldo
 - ✓ Análisis
 - Punto principal 2
 - ✓ Empieza con la afirmación 2 (Delimitación del punto principal 2 como evidencia para la tesis)
 - ✓ Evidencia de respaldo
 - ✓ Análisis

– Punto principal 3

- ✓ Empieza con la afirmación 3 (Delimitación del punto principal 3 como evidencia para la tesis)
- ✓ Evidencia de respaldo
- ✓ Análisis

La discusión fluye del desarrollo del cuerpo, cubre los argumentos y la literatura presentados, aborda los posibles argumentos en contra (no cubiertos anteriormente) y puede incorporar consideraciones de método, todo en relación con la tesis principal del artículo.

- **Conclusión:** La sección final enfatiza la importancia del pensamiento actual/futuro, sugiere áreas para una mayor investigación, llama al lector a la acción cuando sea apropiado y evita estrictamente la simple repetición de la tesis del artículo o los puntos principales.

Diversos académicos recomiendan escribir primero un esquema para facilitar la organización del trabajo. Al respecto, escribir un esquema puede ayudar al autor a organizar sus pensamientos en una estructura real para su artículo. Al hacerlo, el autor debe considerarse las siguientes preguntas:⁸

- ¿Cuál es el tópico?, ¿cómo se define el tema (hay algún uso especial de terminología o contexto)?, ¿cuáles son las principales preguntas de investigación que el estudio pretende responder?
- ¿Por qué es importante?, ¿por qué el autor aborda este tema?, ¿qué han escrito otros académicos sobre este tema y en qué se diferencian el enfoque, la información o la perspectiva de este autor?, ¿qué necesidad o brecha llena este estudio en la discusión académica?, ¿qué nuevo enfoque de un tema familiar propone ofrecer?, ¿cuáles serán las contribuciones originales y especiales del estudio a este tema?
- ¿Cuál es la tesis o declaración de propósito?
- ¿Qué antecedentes son relevantes?, ¿cuáles son las principales fuentes que se utilizarán para explorar este tema?, ¿por qué son apropiadas estas fuentes?
- ¿Qué plan organizacional apoyará mejor el propósito del autor?
- ¿El autor tiene las habilidades y los recursos necesarios para abordar este tema? En particular, ¿necesitará financiación para viajar, acceder a información o adquirir equipo técnico?, ¿tiene las habilidades especiales (idiomas, experiencia técnica) que este proyecto podría requerir?

2.4 Otro Aspectos por Considerar

Para facilitar la difusión del trabajo realizado por el investigador, los artículos de investigación también incluyen dos aspectos importantes a tener en cuenta: El resumen (*abstract*) y las palabras claves (*key words*). Sin embargo, estos son formulados por el autor una vez que haya concluido con la redacción del trabajo de investigación.

El resumen

El resumen, también llamado sumario o descripción, es una de las partes más importantes del artículo de investigación, ya que comunica en forma rápida y precisa el contenido básico del artículo sin tener que recurrir al resto de la información. El resumen es –quizás– la parte del artículo más leída por la

mayoría de los interesados, debido a que a través de su lectura el lector se percató de la relevancia del tema desarrollado en el artículo para luego decidir si le interesa o no consultar su contenido. Por otra parte, mediante la lectura del resumen, el director de un centro de investigación o de una revista puede identificar rápidamente la validez e interés científico de un artículo con fines de publicación.⁹

Los artículos científicos están precedidos por un resumen redactado en forma impersonal y en tiempo pasado (excepto las conclusiones que llevan el verbo en presente), que menciona el objetivo, la metodología, los resultados o hallazgos principales y las conclusiones del trabajo. No obstante, los artículos tipo ensayo o revisiones de tema no requieren un resumen estructurado, recomendándose incluir un propósito u objetivo, la síntesis de los principales argumentos del contenido del artículo y las conclusiones fundamentales en un máximo de 250 palabras.¹⁰

El resumen debe ser lo suficientemente claro como para crear el interés del lector. Para ello, se redacta en un solo párrafo, en el que los apartados estén separados por punto y seguido.¹¹ Por último, se incluyen –traducidos al inglés– el título del artículo y el resumen del mismo bajo la denominación de *abstract*.

Las palabras clave

Las palabras clave son los términos (palabras o frases cortas) relacionadas con el contenido del artículo y que los autores consideran fundamentales. Estos términos facilitan la difusión e identificación del artículo científico. Aunque no existe una regla establecida, se recomienda que la cantidad adecuada sea de entre tres a siete palabras clave, las mismas que también deberán ser presentadas en idioma inglés bajo la denominación de *key words*.

3. Formulando la Introducción

La introducción proporciona al lector un contexto y entrega la tesis del artículo. Por lo tanto, una introducción debe ser clara, concisa y debe llamar la atención. Aunque suene bastante simple, escribir una introducción puede llegar a ser el paso más difícil para completar un borrador. La introducción debe comenzar con “una declaración clara del contexto del artículo.”

Asimismo, en la introducción se debe:

- Presentar antecedentes relevantes o material contextual
- Definir términos o conceptos cuando sea necesario
- Explicar el enfoque del documento y su propósito específico
- Revelar su plan de organización

La tesis

La declaración de tesis es la parte más importante del trabajo. No importa qué tan bien escriba o qué tan bien use y analice la evidencia, el trabajo no tendrá éxito a menos que incluya una tesis; es decir, un argumento central que une todos sus puntos secundarios. Una tesis hace una afirmación razonable pero discutible sobre un texto. En otras palabras, una tesis es una opinión que puede sustentarse con evidencia textual. Esta sección ofrecerá consejos para formular una declaración de tesis sólida.

Continuando con el ejemplo anterior sobre el cambio climático en Perú, las tesis viables incluyen:

- El cambio climático representa una amenaza existencial para la seguridad alimentaria del Perú.
- Los efectos económicos del cambio climático en el Perú están estimulando el tráfico ilegal de drogas.
- El cambio climático constituye una amenaza para los núcleos de población porque reduce los reservorios naturales de agua.

Por consiguiente, una buena tesis debe:

- **Ser específica.** Una declaración de tesis debe estar lo suficientemente enfocada para ser probada dentro de los límites del artículo. En las primeras etapas de la redacción, las tesis suelen ser toscas o mal formadas y son útiles principalmente como herramientas de planificación. Una declaración de tesis o declaración de propósito surgirá a medida que piense y escriba sobre un tema. La declaración puede ser restringida o aclarada y eventualmente elaborada en una introducción.
- **Reflejar el trabajo en su totalidad.** Mientras revisa su artículo, intente formular su tesis para que coincida con el contenido y la organización de su artículo. Una declaración de tesis hace una promesa al lector sobre el alcance, el propósito y la dirección del artículo. Resume las conclusiones a las que ha llegado el escritor sobre el tema.
- **Ser asertiva y explicativa.** Una buena tesis hace una afirmación argumentativa sobre un tema, identifica las relaciones entre las evidencias que está utilizando para respaldar su argumento.

Una declaración de tesis no solo anuncia un tema, sino también dice algo sobre el tema y predice cómo se desarrollará el tema.

No	Si
En este documento, discutiré X	X ha tenido un impacto significativo en la población adolescente debido a su. . .

Una declaración de tesis generalmente se encuentra cerca del final de la introducción. Sin embargo, a veces y especialmente en un artículo largo, la tesis se expresará en varias oraciones o en un párrafo completo.

Aspectos adicionales sobre la tesis¹²

La tesis es el argumento principal, por lo tanto, debe articularse cuidadosamente cerca del comienzo del artículo. Toda información y argumentos presentados en un artículo provienen de la tesis. Los artículos convincentes invariablemente tienen una tesis sólida que promueve una posición particular sobre un tema determinado. Las mejores tesis son (a) interesantes: captan la atención al abordar un tema o cuestión importante, (b) discutibles: abordan un tema digno de interrogación y debate, (c) defendibles: están respaldadas en todo el documento por pruebas fundamentadas, y (d) claras: están escritas cuidadosamente, con suficiente especificidad para evitar generalizaciones excesivas y proposiciones vagas.

Un “enunciado de tesis” es una articulación de una o dos oraciones de la tesis. En un proyecto de extensión de libro, el término “declaración de tesis” puede no ser adecuado ya que la tesis de un libro generalmente requiere más espacio para articularse. El enunciado de la tesis debe aparecer al comienzo del artículo tal como está escrito, pero el autor no lo conoce al comienzo del proceso de investigación. La tesis es un argumento bien meditado, desarrollado en respuesta a una investigación sistemática y razonablemente completa de un área temática en particular. La información descubierta y las conclusiones extraídas durante el proceso de investigación informan el desarrollo de la tesis (la tesis no dirige el proceso de investigación). La investigación fluye de la tesis solo después de que se haya realizado suficiente investigación para que se puedan sacar conclusiones convincentes y desarrollar una tesis efectiva. En el momento del desarrollo de la tesis, se realizan más investigaciones para confirmar la idoneidad y validez de la tesis y para recopilar más pruebas de apoyo.

Una partición de tesis, o mapa de ensayos, sigue frecuentemente a la declaración de tesis, proporcionando a los lectores una indicación clara (mapa) de los puntos principales del artículo (y el orden en que se presentan). En otras palabras, la partición de tesis proporciona al lector un mapa de la ruta por la que viajará el artículo.

Finalmente, se puede afirmar que los párrafos introductorios son de importancia crítica y, normalmente, deben incluir las afirmaciones clave (argumentos) que se discutirán en los siguientes párrafos del cuerpo principal. Esto sirve como la “hoja de ruta” para que el lector comprenda hacia dónde se dirige el artículo. No espere hasta la conclusión para revelar sus puntos clave para un efecto dramático. Para la mayoría de los ensayos cortos, el lector debe poder leer el párrafo inicial y comprender todos los puntos clave de su argumento. Es posible que algunos líderes superiores solo tengan tiempo para leer el párrafo introductorio o la introducción, conclusión y las oraciones iniciales de los párrafos de su cuerpo. El autor debe hacer que sea fácil para ellos seguir su argumento.¹³

4. Selección y Empleo de Fuentes

Evaluar y utilizar fuentes puede ser una tarea difícil. ¿Cómo eliges una fuente? ¿Cómo se toma información de las fuentes y se crea una propia escritura original? Los siguientes son algunos consejos útiles que ayudarán a aprovechar al máximo las fuentes:

- Considere la relevancia. ¿Es la fuente pertinente al tema? ¿Será útil para respaldar el argumento? Para ahorrar tiempo, haga una lectura previa de los libros que pueda utilizar en la investigación. Revise los artículos y evalúe su utilidad.
- Evaluar al autor. ¿Está el autor calificado para hablar sobre el tema? ¿Tiene el autor un sesgo particular? Preste atención a si el autor está apoyando o desafiando sus propias ideas.
- Evalúe la fuente. Considere si la publicación tiene buena reputación en su campo o si es desconocida. Es mejor investigar la fuente, de esa manera, puede estar seguro de que es una autoridad en el tema. Considere la fecha de la publicación. ¿Es reciente? Si es una página web, trátela de la misma manera que lo haría con cualquier otra publicación e investigue su reputación. Por regla general, los blogs no son fuentes válidas.
- Considere la audiencia. ¿El autor está escribiendo para una audiencia en particular? ¿El autor asume un nivel de conocimiento de su audiencia?
- Considere los argumentos y la evidencia. ¿Cuáles son los puntos que el autor está tratando de hacer y qué evidencia se brinda para apoyar cada punto?

4.1 Organizar las fuentes

Es importante agrupar, secuenciar y documentar la información mientras se realiza la investigación. Pruebe los siguientes consejos para mantenerse organizado:

- Cree una lista de sus fuentes. Asegúrese de mantener registros claros de sus fuentes. Obtenga toda la información necesaria para citar la fuente con precisión.
- Tome notas cuidadosas sobre la fuente. Anote suficiente información como para recordar los principales argumentos de la fuente.
- Organizar el material según su importancia relativa.
- Elija citas breves. Limite el uso de sus citas. Las citas sirven bien al artículo cuando el autor que se cita lo dice mejor. Intente siempre reformular con sus propias palabras o parafrasear para minimizar el uso.

La mayoría de los proyectos de redacción académica requieren que se recopile, evalúe y utilice el trabajo de otros. Si se aprende algunas reglas básicas, se le puede dar forma rápidamente a la investigación, empleando el estilo requerido.

4.2 Bibliografía y obras citadas

Una página de bibliografía o trabajos citados es una lista de publicaciones fuente sobre un tema en particular. Una publicación académica, como un artículo de revista, generalmente enumera las publicaciones fuente utilizadas por el autor al final del artículo. En este sentido, todo artículo requiere una bibliografía o una lista de referencias por razones legales, éticas y prácticas. Usar el trabajo de otro autor sin dar el crédito adecuado puede violar las leyes de derechos de autor y usar el trabajo de otro autor sin otorgar el crédito adecuado constituye plagio.

Una bibliografía es una lista completa y con el formato adecuado de fuentes, diseñada para facilitar la identificación rápida de las fuentes utilizadas en un documento. Las bibliografías se presentan en orden alfabético, no incluyen referencias específicas a la (s) página (s) de las que se obtiene una perspectiva particular y normalmente están precedidas por notas al final, notas al pie o citas entre paréntesis en el cuerpo del texto del manuscrito.¹⁴ Los artículos académicos publicados por el CEEEP normalmente no incluyen bibliografías, pero si notas finales.

4.3 Notas finales¹⁵

Las notas finales son el formato de documentación fuente preferido en los artículos académicos publicados por el CEEEP. Las notas finales son importantes tanto en términos de documentación adecuada como de evaluación crítica de los materiales escritos.

Los lectores habitualmente aprecian los dos tipos de notas al final (o notas al pie) que encuentran:

- **Notas de contenido:** las notas de contenido permiten a los autores incluir información relacionada, pero ligeramente fuera del alcance del argumento de un artículo. Los investigadores/escritores jurídicos suelen incluir muchas notas de contenido importantes. Como lector, lea siempre todas las notas de contenido; pueden contener conocimientos importantes o información útil. Como escritor, tenga en cuenta que muchos lectores no leen notas de contenido extensas, así que úselas con precaución.
- **Notas de documentación de origen:** son las más importantes para el trabajo profesional/académico.

4.4 Manuales de estilo

Los manuales de estilo muestran cómo citar las fuentes de forma completa y coherente. Si bien algunos manuales son específicos para disciplinas particulares, otros son más generales.

El Manual de Estilo de Chicago (CMS, por sus siglas en inglés) es una de las guías de estilo más utilizadas en la comunidad académica internacional. Por consiguiente, es el método editorial preferido del CEEEP y de sus instituciones académicas aliadas. A menudo es apropiado que diferentes campos académicos utilicen diferentes estilos. Por ejemplo, dado que las humanidades y el campo médico usan diferentes tipos de información de diferentes maneras, también usan diferentes estilos de citas.

Seguir un estilo de manera constante y cuidadosa a lo largo de su bibliografía asegura que se incluya toda la información necesaria para identificar las fuentes. También facilita que el lector (y el autor) reconozca y ubique las mismas fuentes para futuras investigaciones.

Para mayor información y ejemplos relacionados al estilo de citas preferido por el CEEEP, se recomienda ver con detalle el Anexo 1 (*Estilo de citas*) de esta publicación,

4.5 ¿Cuándo citar?

Por definición, escribir un artículo analítico implica analizar los materiales originales para presentar un argumento. Sin embargo, si bien se puede citar y describir los materiales de origen (textos originales, críticas literarias, etc.) en el artículo, se debe dar crédito al autor de estos materiales cuando se utilice sus palabras o ideas para promover los argumentos. Esto implica el uso de citas en todo el artículo e incluir una página de bibliografía u obras citadas con sus borradores.

- **Citaciones.** Si se utiliza una palabra o palabras específicas de otro autor, se debe colocar esas palabras entre comillas y dar crédito a la fuente.
- **Información e Ideas.** Incluso si el autor utiliza sus propias palabras, pero si obtuvo la información o las ideas que está presentando de una fuente, debe documentar la fuente.
- **Conocimiento común.** No es necesario citar una fuente de material que se considere de conocimiento común. Al respecto, el conocimiento común general es información fáctica que se considera de dominio público, como las fechas de nacimiento y muerte de figuras conocidas y las fechas generalmente aceptadas de acontecimientos históricos militares, políticos, literarios y de otro tipo. La información fáctica contenida en múltiples obras de referencia estándar generalmente puede considerarse de dominio público. Asimismo, el conocimiento común específico de un campo es “común” solo dentro de un campo o especialidad en particular. Puede incluir hechos, teorías o métodos que sean familiares para los lectores dentro de esa disciplina. Se debe estar seguro de que esta información es tan conocida dentro de ese campo que será compartida por sus lectores. En caso de duda, se debe tener cuidado y citar la fuente.

4.6 Plagio

Expresado de manera simple, plagiar es copiar en lo sustancial obras ajenas, dándolas como propias.¹⁶ Por consiguiente, el plagio implica el uso de la propiedad intelectual de otra persona (palabras, ideas o arte) sin darle el crédito adecuado a esa persona. El plagio es una forma de robo que puede variar en alcance desde intencional (por ejemplo, poner su nombre en un papel que no escribió o copiar a grandes secciones de un libro sin dar crédito al autor) hasta sutil y, a veces, incluso accidental (por ejemplo, citando una fuente de manera incorrecta o no citando una oración parafraseada). El plagio puede arruinar la credibilidad y puede tener consecuencias graves.

El autor puede seguir estos sencillos pasos para evitar el plagio involuntario:

- Use comillas cuando esté citando las palabras exactas de una fuente.

- Cite la fuente inmediatamente después de usar una cita directa o una paráfrasis.
- Sea precavido y use una cita si no está seguro de si su idea es original o no. Piense detenidamente qué ideas son propias y cuáles provienen de fuentes externas.
- Atribuya citas e ideas a las fuentes correctas; si es necesario, tome notas separadas sobre cada libro o artículo que utilice en su trabajo para que sea más fácil relacionar las fuentes con las ideas que contienen.
- Vuelva a verificar sus citas en el texto, así como su página de trabajos citados para asegurarse de que la información sea correcta y completa.
- Pídale consejo a un experto antes de entregar su trabajo si no está seguro de si está utilizando y citando las fuentes correctamente.

Nunca incorpore las palabras de otro autor en su propio trabajo sin documentar la fuente y sin dar crédito (mediante cita de referencia) al autor original. Esta regla es inviolable. La práctica demasiado común de copiar, pegar y “tomar prestado” de los autores en el dominio digital (o impreso) es el robo o plagio intelectual. El plagio puede tomar muchas formas. Evítelo de manera simple y sencilla utilizando sus propias palabras e ideas, así como documentando todo el material referenciado, citado o parafraseado en sus requisitos escritos.¹⁷

Implicancia del plagio¹⁸

El plagio es la antítesis de la integridad y la investigación responsable. El término “plagio” se deriva del latín *plagiarius*, una palabra que sugiere secuestro. Por lo tanto, plagiar una obra es secuestrar la creación de otro: ideas, palabras, pensamientos, etc. Una vez secuestrado, el plagiario hace pasar la creación, o elementos de la misma, como propios. El plagio es una tergiversación fraudulenta, un engaño intelectual perpetrado contra los lectores y aquellos que están comprometidos con la comunidad de ideas. El plagio es una forma seria de trampa que conlleva graves consecuencias.

Algunos ejemplos de plagio:

- Parafrasear el trabajo de otro autor sin darle el crédito adecuado al autor (por ejemplo, incorporar las ideas del otro autor en su artículo de cualquier manera que sugiera que las ideas son suyas cuando, de hecho, se derivan de otra fuente).
- Citar directamente el trabajo de otro autor sin darle el crédito adecuado al autor (por ejemplo, incorporar las palabras del otro autor en su artículo de cualquier manera que sugiera que esas palabras son suyas y no una cita).
- Copiar un segmento del trabajo de otra persona palabra por palabra, luego convenientemente “olvidando” incluir comillas, pero “recordando” citar la fuente.
- Usar el trabajo de otro autor en su totalidad y presentarlo como su propio trabajo (por ejemplo, buscar un artículo antiguo, copiarlo y presentarlo con su propio nombre o comprar un artículo de otra persona con el mismo propósito).
- Traducir el trabajo de un autor a otro idioma y enviar el trabajo como propio (por ejemplo, tomar un documento escrito en inglés, traducirlo al español y poner su nombre en él como si las palabras/ideas originales, no solo la traducción, fueran tu propio).
- Tomar fragmentos de obras de una variedad de fuentes, combinarlas mediante paráfrasis o citas

directas, y reclamar las ideas/palabras como propias (por ejemplo, entretener información de varios documentos diferentes, agregar algunas de sus propias palabras e ideas, y reclamar tanto sus propias ideas/palabras como las palabras/ideas de otros como propias).

A veces, las personas plagian para ahorrar tiempo o para verse bien (temporalmente). Para algunos plagiarios, la deshonestidad es fácil y el miedo a ser detectados es modesto o inexistente. El plagio es un delito grave que puede arruinar la reputación y la carrera de una persona. Evitar el plagio no es difícil. Cite todas las fuentes, incluidas las que se han publicado, las que no, las que han traducido y las que puede haber escrito usted mismo anteriormente y que han circulado más allá del aula o entornos personales. Si, por ejemplo, escribió o contribuyó a un proyecto o realizó una presentación profesional, debe hacer referencia a su trabajo como lo haría con cualquier otro trabajo, incluido el reconocimiento adecuado a los coautores. La sexta edición del Manual de publicaciones de la Asociación Americana de Psicología – APA (2010, 170) define el “autoplagio” como: “la práctica de presentar el propio trabajo publicado previamente como si fuera nuevo.”

4. 7 Clasificación de seguridad

Los analistas e investigadores que publican en el Centro de Estudios Estratégicos del Ejército del Perú deben escribir artículos no clasificados. En este sentido, la redacción de artículos no clasificados contribuye al diálogo público, permite difundir la investigación y aumenta la posibilidad de publicación.

5. Empleo de Fuentes

5.1 Parafrasear frente a citar

Cuando se parafrasea, se captura el sentido de una declaración en palabras propias. Si está resumiendo o parafraseando, asegúrese de que las ideas del autor estén escritas con sus propias palabras. No intente mezclar la redacción del autor con la suya. Capture los puntos principales y póngalos en sus propias palabras y estructuras de oraciones. Se debería utilizar una paráfrasis cuando se desea presentar una discusión complicada en términos más concisos para el lector, así como cuando una sección de texto es relevante para el artículo solo porque su contenido se relaciona con el tema o con la trama del trabajo que está examinando.

Los autores que parafrasean usan sus propias palabras para expresar las ideas de otro escritor. Es importante dominar el arte de la paráfrasis, ya que permite a los escritores incorporar las ideas de otros mientras le dan el crédito adecuado a la fuente original. Los buenos escritores confían en la paráfrasis para fortalecer sus afirmaciones al: (a) proporcionar evidencia de apoyo, (b) fundamentar argumentos en la historia intelectual, (c) explorar cuestiones planteadas en investigaciones anteriores, e (d) identificar brevemente cuestiones que están siendo apoyadas o refutadas.

Al parafrasear, proporcione cuidadosamente la información de la documentación original completa. Algunos ejemplos:

- **Cita:** *“La constancia con la que Estados Unidos cumplió con sus responsabilidades globales durante el largo curso de la Guerra Fría es un gran testimonio del carácter del pueblo estadounidense y de la calidad de los líderes que guiaron a la nación en tiempos a menudo difíciles. A pesar del costo, frente a grandes incertidumbres y a pesar de graves distracciones, nuestra nación mostró capacidad para perseverar. Al hacerlo, respondimos a la gran pregunta que hizo una vez Winston Churchill: “¿Estados Unidos mantendrá el rumbo?” La respuesta es que lo hicimos.”*¹
- **Breve paráfrasis:** Durante la era de la Guerra Fría, los funcionarios del gobierno y el público estadounidense en general demostraron un compromiso sostenido y bastante impresionante, y lo hicieron a pesar de los numerosos obstáculos y temores.²
- **Parafrasear con cita:** Durante la era de la Guerra Fría, los funcionarios del gobierno y el público estadounidense en general demostraron un compromiso sostenido y bastante impresionante, y lo hicieron a pesar de los numerosos obstáculos y temores. Respondiendo así a la famosa pregunta de Winston Churchill: “¿Estados Unidos mantendrá el rumbo?’ *La respuesta es que lo hicimos.”*³

¹ Ike Skelton, *Whispers of Warriors: Essays on the New Joint Era* Washington DC: National Defense University Press, 2004), 79.

² *Ibíd.*

³ *Ibíd.*

Por otra parte, las citas pueden hacer que un artículo sea interesante y revelar mucho sobre el tema, pero deben usarse con moderación. Algunas citas bien elegidas animan un artículo, sin embargo, grandes bloques de citas o citas excesivas pueden arruinarlo. Antes de citar, intente expresar la idea con sus propias palabras para ver si suena mejor. Utilice citas directas sólo si tiene una buena razón, recuerde que la mayor parte de su trabajo debe estar escrito con sus propias palabras. A continuación, se muestran algunas de las razones por las que se pueden utilizar citas:

- Para demostrar que una autoridad respalda su punto
- Presentar una posición o argumento sobre el cual criticar o comentar
- Incluir lenguaje especialmente conmovedor o históricamente significativo
- Presentar un pasaje particularmente bien expresado cuyo significado se perdería o cambiaría si se parafraseara o resumiera
- Cuando la elección de palabras es relevante

Incorporar evidencia textual en un artículo puede ser un desafío. Una cita adecuada puede demostrar la validez del argumento y ayudar al progreso del artículo, pero las citas también pueden sobrecargar el artículo si se usan en exceso o son innecesarias.

5.2 Integrar las citas

Uno de los trabajos de un escritor es guiar al lector a través del texto. Por lo tanto, no se deben colocar citas en un documento y dejar que el lector haga las conexiones. Además, recuerde que las citas no pueden sostenerse por sí mismas como una oración. Los siguientes componentes pueden ayudar al autor a integrar las citas sin problemas en su trabajo:

- **Credibilidad:** Resista la tentación de dejar que una cita comience o termine su párrafo. Depender de las palabras de otra persona para expresar su opinión reduce su credibilidad.
- **Señal:** use frases de señal para introducir citas. Es decir, “señalar” al lector cuando sus ideas terminan y las ideas de otra persona comienzan. Asimismo, se puede indicar que viene una cita mencionando el nombre del autor. Los verbos como “argumenta”, “menciona” o “manifiesta” son útiles para identificar al autor o la persona que habla.
- **Afirmación:** incluya una afirmación que indique la relación de la cita con su texto. Rodee la cita con material que explique por qué está allí y cómo se debe utilizar.
- **Conexión:** las conexiones pueden ayudar a que el pasaje fluya con más fluidez.
- **Explicación:** Haga un seguimiento de cualquier cita con alguna explicación o análisis de cómo la cita apoya o ilustra su punto.

5.3 Uso de paráfrasis

Los siguientes métodos no solo son una forma de crear una paráfrasis, sino también una forma de entender un texto difícil. Es posible que deba realizar este proceso varias veces para crear una paráfrasis satisfactoria.

- Comprenda la fuente. Al leer un pasaje, primero trate de entenderlo como un todo, en lugar de hacer una pausa para escribir ideas o frases específicas. Lea el texto que desea parafrasear varias veces, hasta que sienta que lo comprende y pueda usar sus propias palabras para repetirlo a otra persona.
- Parafrasear de forma selectiva. Por lo general, no es necesario parafrasear un pasaje completo; en su lugar, elija y resuma el material que le ayude a destacar en su trabajo.
- Piense en lo que serían “sus propias palabras” si le estuviera diciendo a alguien que no está familiarizado con su tema lo que dijo la fuente original.
- Recuerde que puede usar citas directas de frases del original dentro de su paráfrasis; no es necesario cambiar o poner entre comillas el lenguaje compartido.

5.4 Dar forma a las citas

Cuando el autor utiliza una cita, está tomando las palabras exactas de otra persona. Eso significa que debe poner entre comillas cualquier palabra que no sea suya. Para ello, incorpore citas breves en prosa directa en el texto del artículo y enciérrelas entre comillas dobles. Cuando use citas largas (por ejemplo, cuatro líneas o más) comience en una nueva línea y escriba un poco más lejos del margen toda la cita, sin comillas al principio o al final. Las reglas sobre la longitud mínima de las citas en bloque, cuántos espacios alejar del margen y si las citas extendidas a espacio simple o doble varían con los diferentes estilos de documentación.

Coloque las citas en la ubicación más lógica del texto para promover la comprensión del lector. A veces la cita estará en el medio de un párrafo, pero la mayoría de las veces estará al final de un párrafo o pensamiento completo.

6. Desarrollando el Cuerpo

Para desarrollar el cuerpo del artículo, el autor construye su ensayo en torno a los puntos que desea plantear. En otras palabras, no permite que sus fuentes organicen su trabajo. Para ello, integra las fuentes en su discusión y emplea transiciones para asegurar la fluidez y conexión entre las diferentes ideas o análisis expresados.

6.1 Uso de transiciones

En este punto del proceso de redacción, el autor debe tener un argumento principal, mucha evidencia textual de apoyo y una estrategia para organizar su artículo. Todos estos aspectos son positivos, pero incluso los artículos organizados con grandes ideas pueden resultar poco claros o poco convincentes si sus párrafos individuales parecen entrecortados y desconectados. A continuación, se describirán algunas recomendaciones para realizar la transición entre párrafos y hacer que su trabajo fluya sin problemas.

Las palabras de transición son palabras o frases utilizadas en la oración principal de un párrafo, que le dan al lector pistas sobre el párrafo que se relaciona lógicamente con el resto del artículo. Las palabras de transición también pueden revelar diferentes tipos de relaciones lógicas.

Por ejemplo, si:	Comience la oración del párrafo con:
Está comenzando un párrafo que continúa el argumento del párrafo anterior o hace un punto similar	Igualmente... Además... Similarmente... Es más... También... Asimismo...
Está comenzando un párrafo que contradice o califica el párrafo anterior	Aunque... Todavía... Pero... Por otro lado... Sin embargo... No obstante...
Quieres mostrar la causa	Porque/Desde [idea del párrafo anterior], [idea para el nuevo párrafo]. Ejemplo: <i>“Debido a que la administración recortó los fondos, la efectividad del programa se ve disminuida”.</i>

6.2 Empleo de palabras importantes

Al momento de escribir la introducción se pueden emplear ciertas palabras importantes para articular la declaración de la tesis. Una forma de hacer una transición fluida entre párrafos es comenzar cada párrafo con una oración temática que contenga las palabras importantes utilizadas en su tesis. El uso de estas palabras en todo el documento puede fortalecer su coherencia al recordarle al lector que cada uno de sus puntos se relaciona con el argumento del tema principal.

Muchas personas se sienten incómodas con la idea de repetir las mismas palabras una y otra vez en su trabajo. Si bien repetir las mismas palabras una y otra vez puede sonar incómodo, usar las mismas palabras a lo largo de un artículo facilita el seguimiento del argumento.

6.3 Construcción de párrafos A-A-A¹⁹

Los párrafos del cuerpo principal del artículo deben desarrollar el argumento del autor. Por lo general, cada párrafo del cuerpo principal solo debe centrarse en presentar una idea principal (la afirmación al principio). Idealmente, estas afirmaciones deberían haberse introducido antes en el párrafo introductorio. En este sentido, los autores deben usar un modelo de afirmación-apoyo-análisis (A-A-A) para la construcción de los párrafos de sus escritos.²⁰

- **Afirmación:** sirve como su oración principal y refleja claramente su propio pensamiento, generalmente una oración (habitualmente la primera oración). Por ejemplo, “Eisenhower fue en gran medida ineficaz como líder estratégico en 1942-43”.
- **Apoyo:** use evidencia de la literatura para respaldar su afirmación, generalmente dos o tres oraciones. Estos ejemplos específicos deben relacionarse directamente con su afirmación inicial y deben demostrar cómo esa afirmación es precisa o vale la pena considerarla. Utilice un formato de cita aprobado y adecuado.
- **Análisis:** reafirme la afirmación inicial ampliando la evidencia. Por lo general, dos o tres oraciones son suficientes para ensayos cortos y en foros. Utilice el análisis para vincular directamente su evidencia a su tesis. Su análisis puede examinar las formas en que la evidencia es alarmante, perspicaz, perceptiva, etc. Demuestre la validez de la evidencia y cómo las fuentes apoyan el argumento. Avance en una conclusión clara.

6.4 Argumento²¹

Todos los buenos artículos presentan una posición defendible o un “argumento” que debe estar respaldado por pruebas bien documentadas y articuladas. Pensar en la escritura académica en términos de argumentos bien razonados facilita el discurso en el mundo de las ideas al elevar las expectativas de diálogo. Por lo tanto, los autores deben:

- Articular claramente los argumentos presentados
- Identificar las raíces intelectuales de su trabajo

- Fundamentar sus declaraciones con evidencia apropiada
- Organizar los argumentos de una manera que conduzca al razonamiento deductivo, mejorado la comprensión del lector

6.5 Evidencia²²

Un artículo bien escrito presenta un argumento firmemente basado en la evidencia: hechos, ejemplos, datos y literatura que pueden usarse para respaldar una afirmación o un argumento. Todos los puntos principales y su evidencia de apoyo deben estar dirigidos hacia el desarrollo de la tesis general del artículo. La evidencia debe estar conectada a argumentos y afirmaciones a través de la interpretación. Por lo general, la evidencia tendrá más de una interpretación posible. Cada autor desarrolla la justificación de la interpretación de la evidencia en apoyo de su tesis. Eso no sugiere doblar los hechos para que se ajusten al caso. En cambio, se debe abogar por una interpretación razonable de la evidencia y articular claramente las razones por las cuales esa evidencia se interpreta de manera apropiada como se sugiere.

Cada punto principal de un documento debe estar respaldado por pruebas. La solidez de un artículo depende directamente de la solidez de la evidencia utilizada para respaldar los argumentos. Utilice siempre las fuentes más creíbles disponibles para desarrollar cada punto principal. En términos generales, las publicaciones más creíbles son aquellas que son verificables, están bien documentadas, se basan en la investigación actual e histórica y están evaluadas por personas e instituciones prestigiosas (por ejemplo, libros, artículos de revistas académicas). Muchas fuentes de Internet (por ejemplo, Wikipedia) no cumplen con estos rigurosos criterios y, si bien pueden ser útiles en las fases iniciales de la investigación, no son evidencia apropiada para la escritura académica y profesional de nivel de posgrado.

Al evaluar la fuerza y la idoneidad de una fuente, los académicos también consideran la relación de la fuente con el período de tiempo o evento que se está estudiando. Una fuente se considera “primaria” si se creó a medida que se desarrollaban los eventos y/o presenta nueva información o ideas basadas en una investigación original (por ejemplo, un estudio que informa nuevos hallazgos sobre un evento o fenómeno en particular). Las fuentes primarias a menudo se convierten en datos para una observación posterior o en la base para desarrollar ideas. Una fuente se considera “secundaria” si se eliminan uno o más pasos del período de tiempo o evento que se está estudiando. Las fuentes secundarias dependen de las fuentes primarias; su función es analizar o interpretar información de fuentes primarias. La mayoría de las buenas investigaciones utilizan una combinación de fuentes primarias y secundarias como evidencia. Ambos deben evaluarse cuidadosamente por cuestiones de precisión y credibilidad.

Comprender la diferencia entre una fuente primaria y secundaria ayuda a los académicos a evaluar de manera más efectiva la credibilidad de la fuente. Para evaluar el relato de primera mano de un soldado (fuente principal) de un conflicto en el campo de batalla de 1968, por ejemplo, se podría comparar el relato de ese soldado con otra información disponible sobre el evento/tiempo en cuestión; un alto nivel de fidelidad entre las fuentes serviría para aumentar el nivel de confianza en la fuente, aunque un nivel demasiado alto de fidelidad podría potencialmente servir para (a) cuestionar si el soldado estaba informando sus propias observaciones o simplemente yendo con el grupo, o (b) hacer que la observación del soldado sea en gran parte mundana. Para evaluar un libro sobre las experiencias de

los soldados durante la guerra del Cenepa (fuente secundaria), se puede buscar información sobre el autor del libro, la calidad e integridad del editor, la fuerza de la evidencia en la que el autor basa sus conclusiones, el desarrollo efectivo de esas conclusiones a través del análisis razonado, y el uso e interpretación por parte del autor de documentos y artefactos (fuentes primarias) de la época. Los académicos tienen la responsabilidad de investigar y evaluar cuidadosamente las fuentes primarias y secundarias. En la evaluación de fuentes secundarias es particularmente importante volver a las fuentes primarias en las que se basa la información secundaria. Los errores se cometen fácilmente y pueden resultar en la perpetuación de información falsa si no se evalúan cuidadosamente todas las fuentes.

La buena evidencia está (a) basada en datos válidos, confiables y debidamente referenciados, (b) respaldada por evidencia adicional, (c) se asume que es falsa antes de su incorporación como evidencia; al observar lo negativo, los autores pueden encontrar fallas en su razonamiento y desarrollar argumentos para refutarlas, (d) conectada clara y lógicamente a la tesis o afirmación, y (e) colocada en contexto dentro de la discusión profesional y académica más amplia de la tesis que se aborda.

6.6 Punto de vista²³

La redacción profesional/académica utiliza más comúnmente el punto de vista de la tercera persona. Los artículos escritos en tercera persona usan los pronombres él, ella o él (tercera persona del singular) y ellos (tercera persona del plural), y evitan el uso de yo (primera persona del singular), nosotros (primera persona del plural) y usted (segunda persona). Muchos autores principiantes que escriben en primera persona (a) no logran presentar argumentos intelectuales basados en la razón y la investigación, (b) sobrestiman la importancia de la experiencia/opinión personal para una tarea de escritura, y/o (c) equiparan erróneamente una opinión sin fundamento con una opinión razonada. Por esta razón, se recomienda que los autores utilicen la tercera persona exclusivamente. Una vez que se domina el uso de la tercera persona, puede complementarse eficazmente con declaraciones ocasionales del punto de vista en primera persona. La declaración en primera persona “Propongo”, por ejemplo, a menudo es preferible a la declaración equivalente en tercera persona de “El autor de este artículo propone” (una construcción incómoda) o incluso “Este artículo propone” (los artículos son inanimados y no pueden proponer nada).

7. Elaboración de Oraciones Claras

¿Cómo escribir oraciones claras, concisas y directas?

- a. **Utilice la voz activa** a menos que tenga una razón para no hacerlo. En el núcleo de toda buena oración hay un verbo fuerte y preciso. Lo contrario también es cierto; en el núcleo de la mayoría de las oraciones confusas, incómodas o con muchas palabras se encuentra un verbo débil.

Voz pasiva	Voz activa
Es creencia del candidato que el límite del presupuesto debe ser impuesto por el Congreso	El candidato cree que el Congreso debe poner un límite al presupuesto.
Anteriormente se demostró que los ataques cardíacos pueden ser causados por un alto estrés.	Brown mostró anteriormente que el alto estrés puede causar ataques cardíacos
Su billetera fue descubierta por el estudiante	Ella descubrió que le faltaba la billetera

A veces hay buenas razones para usar la voz pasiva:

- Para enfatizar la acción más que al actor. Ejemplo:

Después de un largo debate, la propuesta fue aprobada por el comité de planificación.

- Mantener el tema y el enfoque consistentes a lo largo de un pasaje. Ejemplo:

El departamento de procesamiento de datos presentó recientemente lo que resultó ser una propuesta controvertida para ampliar su personal. Después de un largo debate, la propuesta fue respaldada por...

- Tener tacto al no nombrar al actor. Ejemplo:

Los procedimientos se malinterpretaron de alguna manera.

- Describir una condición en la que el actor es desconocido o sin importancia. Ejemplo:

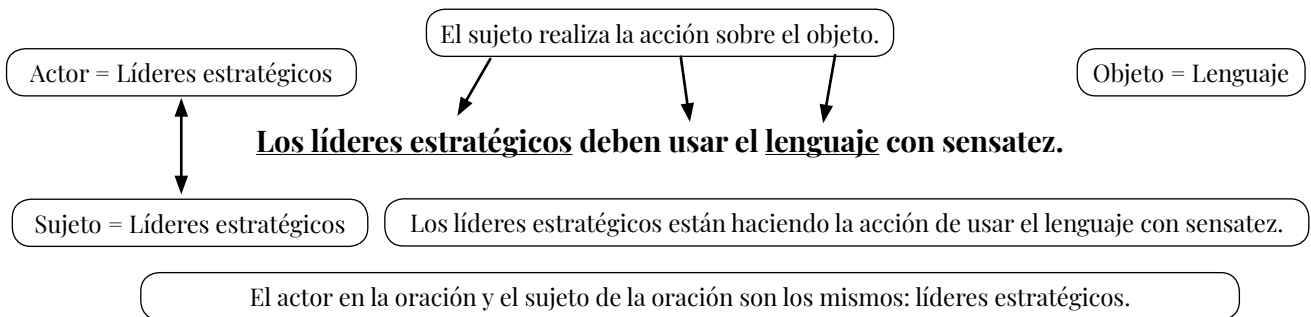
Cada año, a miles de personas se les diagnostica cáncer.

- Crear un tono autoritario. Ejemplo:

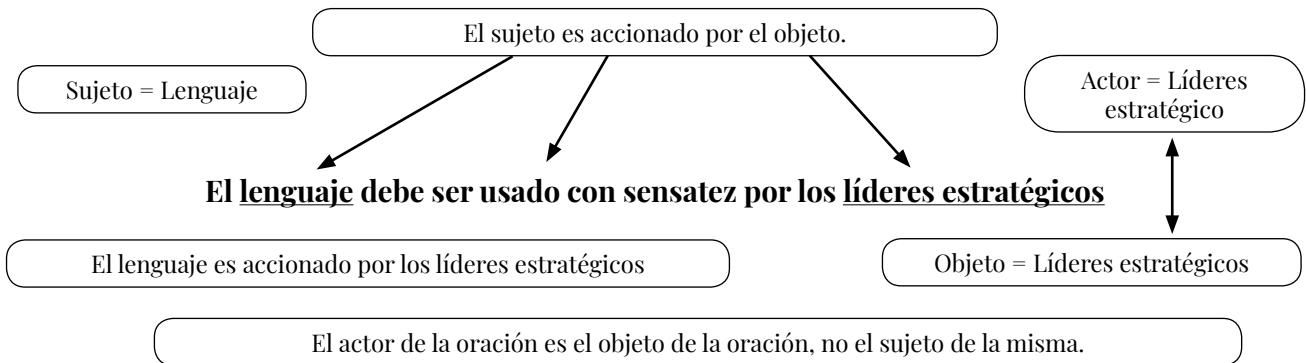
No se permiten visitantes después de las 9:00 p.m.

Voz (activa y pasiva)²⁴

Los líderes estratégicos requieren escribir con un gran nivel de economía, precisión y franqueza. Por esa razón, se insiste con frecuencia en el uso casi exclusivo de la voz activa (en oposición a la voz pasiva) en los artículos académicos. Si el sujeto de la oración está haciendo algo (por ejemplo, “Estoy escribiendo esta oración”), la oración se escribe con voz activa. Si al sujeto de la oración se le está haciendo algo (por ejemplo, “Esta oración la escribo yo”), entonces la voz pasiva está en juego. En voz activa, la forma del verbo utilizado coloca al sujeto de la oración en la posición activa: el sujeto realiza la acción en lugar de ser actuado sobre él. Como en: “Los líderes estratégicos deben usar el lenguaje con sensatez”.



Una construcción pasiva de la oración dice: “El lenguaje debe ser usado con sensatez por los líderes estratégicos”. En voz pasiva, el sujeto recibe la acción del objeto.



En el ejemplo anterior, la forma de voz activa de la oración es muy superior a la forma de voz pasiva. La voz activa suele ser más fuerte, clara y económica. Los escritores deben usar la voz activa siempre que les ayude a escribir oraciones claras y concisas (que son la mayoría, pero ciertamente no todas, las veces). Los escritores usan la voz activa y pasiva para enfocar la atención en elementos particulares de una oración. Esto afecta la interpretación de las ideas, los argumentos y las pruebas más amplias que se presentan en un manuscrito. Ser capaz de reconocer y cambiar conscientemente entre la voz activa y pasiva es fundamental para abrir las puertas a una comunicación más efectiva. La decisión de utilizar la voz activa o pasiva en una oración en particular siempre debe basarse en el propósito y el impacto deseado de la oración. Algunos ejemplos más:

Uso eficaz de la voz activa	Uso ineficaz de la voz pasiva
Carlos disparó al policía	El policía recibió un disparo (por Carlos).
Carlos está disparando al policía	El policía está siendo disparado (por Carlos).
Carlos disparará al policía al mediodía	El sheriff será fusilado al mediodía (por Carlos)
El policía se niega a rendirse.	La rendición es negada por el policía
Carlos mató al policía	El policía fue asesinado (por Carlos).

El uso de la voz pasiva para ocultar intencionalmente eventos graves puede resultar insidioso. Al igual que la sentencia “El policía fue asesinado” esconde al autor del crimen, al igual que la demasiado común: “Se cometieron errores y se perdieron vidas.” ¿Quién cometió los errores que resultaron en la pérdida de vidas? ¿La vida de quién se perdió? Este uso de la voz pasiva intenta evitar asumir la responsabilidad por los errores y las muertes. Si bien la confusión puede ser un movimiento atractivo, en general es la antítesis de la investigación responsable y la buena redacción.

Evitar por completo la voz pasiva es innecesario, improductivo y contrario a la intuición. No existe ningún edicto que requiera el uso de la voz activa a toda costa. Cuando se usa adecuadamente, la voz pasiva puede aumentar la fuerza de la oración, aumentar la comprensión y dirigir la atención del lector a elementos importantes que podrían pasarse por alto si la voz activa se empleara de manera rígida.

Al igual que la voz activa, cuando se usa adecuadamente, la voz pasiva dirige la atención a la parte de la oración que es más importante. Algunos ejemplos:

Uso ineficaz de la voz activa (Centrarse en el actor sin importancia).	Uso eficaz de la voz pasiva (Centrarse en el elemento importante).
Fuerzas desconocidas destruyeron el arma.	El arma fue destruida
Los funcionarios de la Cripta de los Héroeos enterraron al Mariscal Cáceres.	El Mariscal Cáceres fue enterrado en la Cripta de los Héroeos.
El conductor de UPS entregó los suministros a tiempo	Los suministros se entregaron a tiempo
El río inundó ayer 17.000 viviendas.	17.000 viviendas se inundaron ayer.

b. Muestre la acción de la oración en el verbo. No lo entierre en un sustantivo ni lo lo desvanezca en toda la oración. Tenga cuidado, con las nominalizaciones (verbos que se han convertido en sustantivos mediante la adición de “-ción”).

No	Si
Es necesario realizar una evaluación de los procedimientos.	Los procedimientos deben evaluarse.
La estabilidad y calidad de nuestro desempeño financiero se desarrollará mediante la ejecución rentable de nuestro negocio existente, así como la adquisición o desarrollo de nuevos negocios.	Mejoraremos nuestro desempeño financiero no solo ejecutando nuestro negocio existente de manera más rentable, sino adquiriendo o desarrollando nuevos negocios.

c. Reduzca los verbos

No	Si
Tiene conocimiento de	Sabe
Está tomando	Toma

d. Utilice construcciones impropias con moderación

No	Si
Fue su último argumento lo que finalmente me convenció.	Su último argumento finalmente me convenció.
Es probable que muchos investigadores planteen dudas sobre este enfoque metodológico.	Muchos investigadores probablemente plantearan preguntas sobre este enfoque metodológico.

e. Evite el uso de sustantivos vagos y polivalentes que a menudo conducen a la palabrería

No	Si
La demanda de los consumidores está aumentando en el ámbito de los servicios.	Los consumidores exigen más servicios.
Está satisfecho con el grado de progreso que se está logrando.	Está satisfecho con el progreso reciente

f. No escriba cadenas de sustantivos a menos que sus lectores estén familiarizados con su terminología.

No	Si
Implementación de vinculación asociada de mitigación de conflictos	Un esfuerzo por resolver conflictos
Asociados al foro político-militar de paz y entendimiento	Personas que trabajan para mejorar las relaciones entre el ejército y el gobierno.

g. Elimine frases preposicionales innecesarias.

No	Si
El efecto obvio de tal rango de referencia es asegurarle a la audiencia el rango de aprendizaje e intelecto del autor.	La competencia del autor tranquiliza a la audiencia.

h. Evite las palabras innecesariamente infladas.

No	Si
Tiene un impacto en	Afecta
Subsecuente de	Después

i. Acorte las frases

No	Si
Debido al hecho de que	Porque
A pesar de que Independientemente del hecho de que	Aunque
En caso de que	Si

j. Pase de la información antigua a la nueva.

No	Si
La estudiante informó que le faltaba la billetera, después de haber ido al gimnasio, y luego regresó a su dormitorio y descubrió que su bolso estaba vacío.	Después de salir del gimnasio y regresar a su dormitorio, la estudiante descubrió que su bolso estaba vacío y reportó que le faltaba la billetera.

k. Evite interrumpir el punto principal de la oración.

No	Si
Los delitos en el campus, debido a la creciente popularidad de los teléfonos móviles, pueden incluso implicar el robo de información personal.	Debido a la creciente popularidad de los teléfonos móviles, los delitos en el campus pueden incluso implicar el robo de información personal.

l. Evite múltiples negativos.

No	Si
No descubrió que faltaba hasta que no estuvo en el gimnasio, por lo que no recordó cuándo había visto la billetera por última vez.	No recordaba cuándo había visto la billetera por última vez porque solo descubrió que faltaba después de salir del gimnasio.

m. Evite las referencias de pronombres poco claros.

No	Si
Los oficiales del campus hablaron con varios estudiantes sobre el incidente, pero no tenían ninguna información nueva y no pudieron precisar los detalles. Esto dificultaba la redacción de un buen informe.	Los oficiales del campus hablaron con varios estudiantes sobre el incidente, pero los estudiantes no tenían ninguna información nueva y no pudieron precisar los detalles. La falta de información dificulta la redacción de un buen informe.

8. Escribiendo la Conclusión

“Terminar fuerte” es un consejo familiar para muchas personas, y es un consejo relevante cuando se trata de escribir artículos analíticos. La fuerza del párrafo final afectará el impacto general del artículo y la capacidad del lector para conectarse con el tema. A continuación, se ofrecen algunos consejos para redactar una conclusión eficaz:

- Si el argumento del artículo es complejo, es posible que deba resumir el argumento para el lector.
- Si antes de su conclusión aún no ha explicado el significado de sus hallazgos o si está procediendo de manera inductiva, use el final de su documento para sumar sus puntos, para explicar su significado.
- Pasar de un nivel de consideración detallado a uno general que devuelva el tema al contexto proporcionado por la introducción.
- Quizás sugiera qué de este tema se necesita más investigación.

Hágalo relevante

Muchos estudiantes piensan en un párrafo final como uno que resume el enunciado de tesis y las ideas principales de un artículo; sin embargo, la conclusión debe reforzar el hecho de que ha planteado un argumento con éxito. Mientras que su párrafo introductorio comienza amplio y luego se canaliza hacia su tesis, el párrafo final establece lo que ha demostrado en el documento y ha establecido en el curso de su análisis.

Termine siempre su artículo con una conclusión. **Este no es el lugar para presentar nuevas pruebas de apoyo.** Eso debería haber sido entregado en los párrafos del cuerpo principal. En su lugar, resuma brevemente los argumentos clave de su artículo y utilice este espacio para resumir el análisis que ha proporcionado. Muchas buenas conclusiones terminan proporcionando implicaciones más amplias. Estas reflejan lo que realmente desea que sus lectores retengan o se lleven del artículo.

9. Para Finalizar el Trabajo

9.1 Revisando el trabajo

En este punto del proceso de escritura, muchos analistas e investigadores principiantes deciden entregar sus trabajos sin una segunda mirada. Resista la tentación de hacer esto. Incluso si su último borrador contiene argumentos brillantes y bien organizados, aún puede tener algunas oraciones incómodas o errores ortográficos y gramaticales. Tales errores reducirán su calidad, incluso si la información presentada en su trabajo es sólida. Para escribir un trabajo del que se sienta orgulloso, considere las sugerencias para revisar y editar su trabajo.

Inicio del proceso de revisión con preguntas de “panorama general”

El primer paso para revisar su artículo es hacerse preguntas de “panorama general” sobre su borrador. Después de todo, no tiene sentido jugar con párrafos u oraciones si no ha logrado lo que desea con su trabajo, y no tiene sentido reorganizar la información si la información en sí no es válida para su argumento.

- ¿Su artículo tiene un argumento central? En caso afirmativo, ¿es el argumento lo suficientemente complejo y discutible como para permitir que su artículo vaya más allá de la mera descripción? Si su respuesta a cualquiera de estas preguntas fue “no”, probablemente haya escrito un artículo descriptivo en lugar de uno analítico.
- ¿El argumento está claramente expresado y es fácilmente identificable para los lectores? ¿Su artículo explica por qué es importante su tema? Si alguna de estas respuestas fue “no”, considere revisar los párrafos introductorios o finales.
- ¿Su argumento progresa lógicamente? ¿Puede su lector comprender fácilmente la lógica detrás de la organización de su artículo? Si no está seguro de si su artículo está bien organizado o no, haga un “esquema inverso” que enumere las ideas principales de cada uno de los párrafos en el cuerpo de su artículo. Esto puede ayudarlo a verificar que cada uno de sus párrafos tiene una sola idea principal (los párrafos que contienen más de una idea deben dividirse) y que el contenido de su artículo está organizado de manera que fluya bien. Por otro lado, si está seguro de que su artículo está bien organizado, pero desea que su estructura organizativa sea más fácil de seguir para los lectores, revise la sección sobre el uso de transiciones.

Revisión de precisión

- Introducción
 - Una vez que se sienta cómodo con el “panorama general” de su artículo, haga preguntas sobre sus párrafos individuales.

- ¿Su introducción contiene su declaración de tesis?
- ¿Enmarca su artículo estableciendo un tono y un marco para su argumento?
- ¿Capta la atención del lector?
- Párrafos del cuerpo
 - ¿La idea contenida en cada párrafo apoya el argumento principal de su artículo? Si es así, ¿será evidente para sus lectores la conexión entre cada párrafo y su argumento general?
 - ¿Sus párrafos contienen evidencia textual? En caso afirmativo, ¿presenta un argumento analítico sobre la evidencia?
 - ¿Está cada oración conectada lógicamente con las que la preceden y la siguen?
- Conclusión
 - ¿Su párrafo final reúne el documento de una manera que no se limita a repetir o repetir lo que ya ha argumentado?
 - ¿Su conclusión deja en claro al lector por qué su tema es importante?

9.2 Edición gramatical

En este punto, el autor habrá terminado de redactar y revisar su ensayo. Ha escrito una introducción y una conclusión, ha incorporado transiciones y ha hecho uso de evidencia textual para respaldar su argumento. Aun así, no ha terminado con su primer borrador. Necesita revisar lo que ha escrito para asegurarse de que no tiene errores gramaticales. Los errores gramaticales comunes no solo obstaculizan la capacidad del lector para comprender su argumento, sino que también pueden socavar su credibilidad ante los ojos del lector.

- a. Fragmentos de oración.** Una oración completa debe expresar un pensamiento completo. A veces, fragmentos se deslizan entre pensamientos estrechamente relacionados. Tenga cuidado con las palabras que hacen que las oraciones estén incompletas.

No	Si
Ella se empapó. Habiendo dado su impermeable a Emily	Se empapó después de haberle dado su impermeable a Emily.
Las pruebas de la Sábana Santa de Turín han producido algunos hallazgos curiosos. Por ejemplo, el polen de cuarenta y ocho plantas originarias de Europa y Oriente Medio.	Las pruebas de la Sábana Santa de Turín han producido algunos hallazgos curiosos. Por ejemplo, la tela contiene el polen de cuarenta y ocho plantas nativas de Europa y Oriente Medio.

- b. Empalmes de comas y oraciones continuas.** Siempre que se unan pensamientos completos en una oración, deben tener una coma y/o conjunción. Cuando los escritores violan esta regla, crean un empalme de coma (sin conjunción) o una oración “fusionada” (sin coma). Es un error común poner puntuación mentalmente y luego olvidarse de escribirla. Busque comas y verifique dos veces para asegurarse de que se usen correctamente.

No	Si
El reloj marcó cero, el arma sonó, el juego terminó	El reloj marcó cero, el arma sonó y el juego terminó.

- c. Voz pasiva ineficaz.** En la voz pasiva, el sujeto no hace nada; en cambio, se le ha hecho algo. Para localizar el pasivo, busque alguna forma del verbo “ser” (“es”, “soy”, “fueron”, etc.) como verbo auxiliar. Luego, saque el “verbo auxiliar”. Busque el verbo de ayuda revelador, luego pregunte “¿por quién?”

No	Si
Las canastas fueron lanzadas por los jugadores.	Los jugadores tiraron canastas
Se cometieron errores	Nosotros cometimos errores

Estas construcciones pasivas no siempre son “erróneas”, pero a menudo son innecesariamente incómodas y, por lo general, conducen a la palabrería, sin mencionar ese efecto impersonal. Por eso son útiles en documentos que deben parecer “objetivos”, por ejemplo: informes científicos o comerciales.

- d. Modificadores fuera de lugar.** Cuando una frase o cláusula no tiene una palabra para modificar en la oración, o la palabra que modifica está en otra parte de la oración, decimos que está fuera de lugar. Para resolver este problema, busque frases que tengan terminaciones de participio (-ando) e inserte el sujeto que está realizando la acción

No	Si
Al escribir una propuesta, se establece una tarea original para la investigación. (¿Quién está escribiendo una propuesta?)	Al escribir una propuesta, un académico establece una tarea original de investigación.

Cuando las frases modificadas están en la oración de tal manera que no puede saber qué sustantivo modifican, es posible que los lectores no puedan entender la oración. Para resolver esto, busque frases que tengan un tema “entendido” y coloque modificadores cerca de las palabras que describen; asegúrese de que las palabras modificadas aparezcan realmente en la oración.

No	Si
Muchos turistas visitan la Cripta de los Héroes, donde los principales héroes de la guerra del Pacífico han sido enterrados, todos los días de 9:00 a.m. a 5:00 p.m.	Todos los días de 9:00 a.m. a 5:00 p.m., muchos turistas visitan la Cripta de los Héroes, donde los principales héroes de la guerra del Pacífico han sido enterrados

- e. Expansión de oraciones.** Demasiadas frases y cláusulas igualmente ponderadas producen oraciones tediosas. No hay errores gramaticales aquí, pero la oración extensa no se comunica de forma clara y concisa.

No	Si
La audiencia estaba prevista para el lunes 2 de diciembre, pero no todos los testigos pudieron estar disponibles, por lo que se reprogramó para el viernes siguiente.	La audiencia, que había sido planeada para el lunes 2 de diciembre, fue reprogramada para que todos los testigos puedan asistir.

- f. Paralelismo defectuoso.** Asegúrese de utilizar elementos de oraciones gramaticalmente iguales para expresar dos o más ideas o elementos coincidentes en una serie.

No	Si
Los objetivos del candidato incluyen ganar las elecciones, un programa de salud y educación.	Los objetivos del candidato incluyen ganar las elecciones, promulgar un programa nacional de salud y mejorar el sistema educativo.

- g. Referencia de pronombres poco claros.** Los pronombres deben referirse claramente a referentes definidos (sustantivos). Utilice “eso”, “ellos”, “eso”, “estos”, “esos” y “cuál” con cuidado para evitar confusiones.

No	Si
Einstein fue un matemático brillante. Así fue como pudo explicar el funcionamiento del universo.	Einstein, quien era un matemático brillante, usó su habilidad cuantitativa para explicar el funcionamiento del universo.
Debido a que la senadora Pérez está menos interesada en el medio ambiente que en el desarrollo económico, a veces lo descuida.	Debido a su interés en el desarrollo económico, la senadora Pérez a veces descuida el medio ambiente.

- h. Acuerdo de pronombres.** Asegúrese de que cada pronombre concuerde en número (singular o plural) y punto de vista (primera, segunda o tercera persona) con el sujeto al que se refiere.

No	Si
Cuando un candidato se postula para un cargo, deben esperar que se analice su vida personal.	Cuando los candidatos se postulan para un cargo, deben esperar que se analice su vida personal.

- i. Caso de pronombre incorrecto.** Determine si el pronombre se usa como sujeto, objeto o posesivo en la oración, y seleccione la forma del pronombre que corresponda

No	Si
Los principios comunistas de Castro condujeron inevitablemente a un conflicto ideológico entre el y el presidente Kennedy.	Los principios comunistas de Castro condujeron inevitablemente a un conflicto ideológico entre él y el presidente Kennedy.

- j. Comas omitidas.** Use comas para señalar material no restrictivo o no esencial para evitar confusiones y para indicar relaciones entre ideas y partes de la oración.

No	Si
Cuando se trata de comer las personas difieren en sus gustos.	Cuando se trata de comer, las personas difieren en sus gustos.
Los hunos que eran mongoles invadieron la Galia en 451.	Los hunos, que eran mongoles, invadieron la Galia en 451

“¿Quiénes eran mongoles?” Agrega información, pero no cambia el significado central de la oración porque los hunos eran un pueblo mongol; por lo tanto, no es restrictivo ni esencial y debe separarse con comas.

- k. Comas superfluas.** Las comas innecesarias dificultan la lectura de las oraciones.

No	Si
Se requieren excursiones, en varios cursos, como botánica y geología.	Se requieren excursiones en varios cursos, como botánica y geología.
El término “analfabetismo científico”, se ha convertido casi en un cliché en los círculos educativos.	El término “analfabetismo científico” se ha convertido casi en un cliché en los círculos educativos.

- l. Empalme de coma.** Un empalme de coma es donde se usa una coma para unir dos cláusulas independientes que deben estar separadas por un punto. Una cláusula independiente puede sostenerse por sí sola como oración. Es incorrecto usar una coma en todos los lugares donde un lector haría una pausa. No vincule dos cláusulas independientes con una coma (a menos que también use una conjunción de coordinación y, o, pero, para, ni, todavía). En su lugar, utilice un punto o un punto y coma. Alternativamente, se podría reescribir la oración.

No	Si
En 1952, el producto nacional bruto de Japón era un tercio del de Francia; a fines de la década de 1970, era mayor que el PNB de Francia y Gran Bretaña juntos.	En 1952, el producto nacional bruto de Japón era un tercio del de Francia. A fines de la década de 1970, era mayor que los PNB de Francia y Gran Bretaña juntos.

m. Palabras que se confunden fácilmente.

No	Si
La recesión tuvo un afecto negativo en las ventas	La recesión tuvo un efecto negativo en las ventas. La recesión afectó negativamente a las ventas

“Afectar” es un verbo. “Efecto” es un sustantivo.

No	Si
El instructor decidió no aconsejar detallados.	El instructor decidió no ofrecer consejos detallados.

“Aconsejar” es un verbo. “Consejo” es un sustantivo.

n. Mal uso y abuso de punto y coma. Los puntos y comas se utilizan para separar dos cláusulas independientes relacionadas o para separar elementos en una lista que contiene comas. No abuse del punto y coma usándolos con demasiada frecuencia. Es mejor usarlos con moderación.

9.3 Edición para mayor claridad

La forma en que formula un argumento en su artículo es tan importante como lo que argumenta. El lector debe poder seguir fácilmente lo que está diciendo. Por lo tanto, es importante que su papel fluya bien. Pruebe las siguientes técnicas para editar su artículo para mayor claridad:

- Lea el artículo en voz alta. ¿Se tropieza con ciertas frases? Si es así, intente acortarlos o reformularlos para que sean menos torpes.
- La mayoría de los programas de procesamiento de texto cuentan la cantidad de palabras que usa por oración. Si su programa de procesamiento de texto le advierte que una oración es larga, piense en formas en que puede editar la oración para que sea más directa.
- Elimine palabras superfluas como “muy”, “increíblemente”, “siempre” y “actual” mediante las funciones de búsqueda en su programa de procesamiento de texto.

- Elimine el lenguaje impreciso. El lenguaje impreciso incluye sustantivos como “cosa” y “cosas”, verbos como “obtener” y “hacer” y adjetivos como “muy” y “realmente”. Casi siempre se pueden reemplazar con palabras más específicas y más fuertes.
- Aclare “esto” (o “eso”) para que la oración sea más precisa si ve un lugar en su trabajo donde ha usado “esto” para referirse a un concepto general más amplio.
- Por ejemplo, escribe un párrafo sobre cómo ha crecido recientemente el sentimiento anti-occidental en el este de Asia. ¿Cómo debería comenzar el siguiente párrafo?

No	Si
Esto podría resultar problemático para los futuros diplomáticos.	Este sentimiento podría disminuir la probabilidad de negociaciones fructíferas en la próxima década.

- No tenga miedo de borrar partes de su papel. La edición de contenido puede mejorar un documento haciéndolo más ágil y claro.
- Evite los adjetivos genéricos y suaves. En su lugar, use adjetivos específicos que agreguen significado a la oración.
- Evite la estructura repetitiva de oraciones. La variedad en la estructura y la longitud de las oraciones le da ritmo a la prosa. Las estructuras repetitivas de oraciones y/o la longitud hacen que la prosa sea entrecortada.
- Evite las transiciones perezosas/falta de transiciones. Las transiciones unen párrafos e incluso oraciones. Existen muchos tipos diferentes de transiciones y frases de transición para proporcionar el enlace más preciso.
- Evite el uso recurrente del nombre de un personaje cuando un pronombre sería suficiente. Al escribir sobre un personaje, utilice el pronombre cuando el referente sea claro para evitar estructuras de oraciones repetitivas y entrecortadas. Un ejemplo es, “José” es el protagonista de la obra. José es un adolescente. Los viajes de José forman la mayor parte de la narrativa. Mientras José está en su viaje, José conoce a muchos personajes interesantes”. En este párrafo, después de la primera referencia a “José”, el pronombre “él” puede reemplazar cada uso del nombre.²⁹

9.4 Edición de ortografía

No confíe únicamente en su computadora para revisar la ortografía de su artículo. Las computadoras pueden ser una herramienta útil para detectar errores, pero su programa de revisión ortográfica no puede detectar palabras escritas incorrectamente para el contexto en el que las está usando, por lo que es mejor revisar su trabajo completo para asegurarse de que utilizó las palabras que quería usar.

Esta tarea a menudo resulta difícil porque muchos escritores están tan absortos en sus artículos que leen lo que querían decir en lugar de lo que realmente está escrito. Para evitar este error:

- Intente leer el papel al revés o use una tarjeta con un pequeño recuadro recortado en el medio para aislar cada palabra del texto.
- Intercambie papeles con un compañero de clase.

Para mayor información, sírvase leer el *Anexo 2 (Ortografía y gramática)* de esta “Guía de Redacción”.

9.5 Correcciones Finales

Distanciarse

A menudo, es difícil para los escritores ver fallas en su propio trabajo porque tienden a leer lo que pretendían escribir en lugar de lo que realmente escribieron. Para facilitar la edición de su artículo, trate de distanciarse de su trabajo. Déjelo a un lado por un día, o incluso una hora. Cuando vaya a editar su artículo al día siguiente (o una hora más tarde), es posible que pueda abordarlo como un lector imparcial y detectar fallas más fácilmente.

Antes de la corrección

La corrección significa examinar cuidadosamente su texto línea por línea para encontrar errores gramaticales, de puntuación y ortografía, así como errores tipográficos. Después de haber revisado el contenido, la organización, etc. de su documento, déjelo a un lado por un tiempo. Haga una lista de los problemas que encuentra a menudo en sus escritos y que sepa que debe vigilar.

Al corregir

- Trabajar a partir de una impresión. Los errores son mucho más fáciles de ver en papel que en una pantalla.
- Lea su documento en voz alta. Tenga cuidado de leer lenta y precisamente lo que está en la página. Le ayudará a escuchar los errores que quizás no vea al leer en silencio. Pídale a otra persona que lo escuche mientras lee, o incluso que le lea el artículo.
- Compruebe por separado los errores que comete con frecuencia.
- Utilice un corrector ortográfico de computadora, pero no confíe en él. El corrector ortográfico no detectará errores en palabras que suenen iguales.
- Utilice un marcador o un bolígrafo para marcar los errores en la “copia impresa”. Esto le ayudará a desarrollar su ojo para los errores.

Revisión del borrador final

- Verificar la organización general: flujo lógico de introducción, coherencia y profundidad de la discusión en el cuerpo, efectividad de la conclusión.
- Preocupaciones a nivel de párrafo: oraciones temáticas, secuencia de ideas dentro de los párrafos, uso de detalles para apoyar generalizaciones, oraciones de resumen cuando sea necesario, uso

de transiciones dentro y entre párrafos.

- Preocupaciones sobre el nivel de la oración: estructura de la oración, elección de palabras, puntuación, ortografía.
- Documentación: uso constante de un sistema, cita de todo el material que no se considera de conocimiento común, uso apropiado de notas al final o al pie de página, precisión de la lista de trabajos citados.

Algunos otros aspectos a tener en cuenta:

- Mantenga la introducción al 10-12% del recuento de palabras. Mantenga la conclusión entre el 7 y el 10% del recuento de palabras.
- Mantenga las oraciones en menos de 25 palabras.
- Evite las citas largas. Se prefiere mucho la paráfrasis.
- Como autor del artículo, su análisis debe ser primordial. Si bien el uso juicioso de las citas puede ayudar a respaldar su análisis, las citas en sí mismas, por convincentes que sean, nunca pueden sustituir el pensamiento original y el análisis genuino.
- En términos generales, los números de notas al final de las citas de fuentes aparecen al final de la oración o párrafo en el que se cita o parafrasea el material. Solo colóquelos en medio de una oración si es absolutamente necesario para mayor claridad.
- Utilice el modelo de párrafo A-A-A. Escriba declaraciones de tesis claras. Incluya su análisis en sus propias palabras.
- Cite sus fuentes. Utilice “Ibíd” para citas repetidas secuencialmente.
- No plagie, no será tolerado.
- No se engañe a sí mismo, redacte usted el artículo.
- La extensión del artículo debe estar dentro del diez por ciento (10%) del límite de palabras establecido. Las notas al final se excluyen del recuento de palabras.
- Mayúsculas: escriba en mayúscula todos los nombres y sustantivos que funcionan como nombres propios.

En mayúscula	No en mayúscula
Presidente Francisco Sagasti	El presidente
Coronel Juan Ramírez	El coronel
Comando Operacional / Comandante General	El combatiente, el comando, el comandante.

- Identificación:
 - Primer uso: Nombre completo de la persona o unidad (por ejemplo, Adrián Muñoz, Instituto de Operaciones de Estabilidad y Mantenimiento de la Paz, Estados Unidos)
 - Uso repetido: nombre abreviado o abreviatura (ONU, FF. AA., EE. UU.) excepto cuando se usa como primera o última palabra en una oración.
 - Identifique las unidades militares por designación/título oficial únicamente.
- Números:
 - Deletree todos los números del 0 al 9 (cero, uno, dos ...)
 - Utilice dígitos numéricos para todos los números 10 y superiores (10, 11, 12...) excepto cuando aparecen como la primera o la última palabra en una oración.

Anexo 1: Estilo de citas

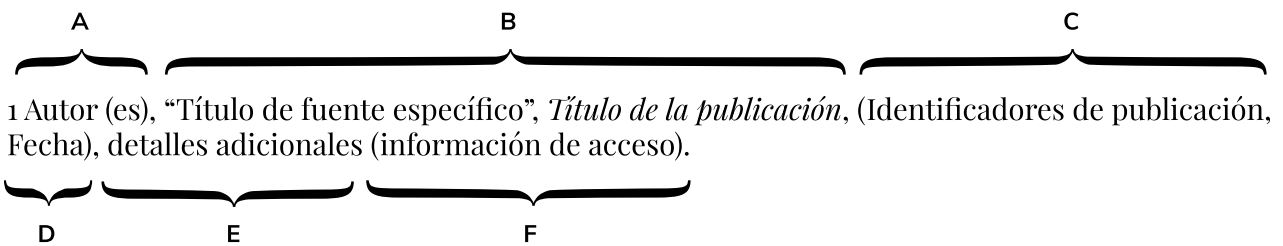
Las citas de referencia son esenciales para la investigación y redacción de líderes estratégicos. En ese sentido, se requiere una cita precisa de la fuente. Siga esta guía de estilo para documentar correctamente las fuentes utilizadas en los trabajos y proyectos de investigación. Recuerde que la cita de la fuente tiene un doble propósito:

1. Documentar la cadena de ideas/palabras utilizadas en la creación de un artículo.
2. Proporcionar a los lectores la información necesaria para localizar la fuente citada. *Incluya una cita para todo el material utilizado que no sea idea propia ni de conocimiento común.*

Nota: Los ejemplos utilizados en este anexo son netamente académicos, solo empleados para una mejor descripción de cómo realizar la cita correspondiente.

En el formato de nota final se puede utilizar para citar cualquier fuente/tipo de fuente. Aunque la información específica que se debe incluir para diferentes tipos de fuentes varía, el formato básico y el orden de la información (A F) permanecen constantes:

- A. Autor (es)
- B. Título (s)
- C. ID de publicación
- D. Fecha
- E. Detalles
- F. Acceso



Simplymente incluya, en el orden correcto, la información que esté disponible y que sea común para una fuente específica, así como omita la que no esté disponible o sea superflua; busque la claridad en cada oportunidad:

- El orden de los detalles de la fuente alerta a los lectores sobre el tipo de información que se proporciona, no se desvíe del orden prescrito.
- Si los elementos particulares no están disponibles para una fuente específica, omita y continúe incluyendo la información que está disponible en el orden prescrito.
- Puntúe con cuidado. Cada coma, letra mayúscula, espacio, dos puntos, corchetes, etc. tiene una posición prescrita para facilitar la ubicación del material de origen.
- Utilice su mejor juicio cuando se encuentren fuentes inusuales

Paso 1: Recopile los detalles de la fuente

Reúna la mayor cantidad posible de información para cada fuente que se utilizará o podría utilizarse en el proyecto. Para maximizar la eficiencia/precisión, recopile y registre los datos específicos de la documentación de origen según se encuentre. Utilice los formularios de registro de citas en blanco (FRCB) para mantener registros precisos durante el proceso de investigación y redacción. Si planea publicar su artículo, guarde sus formularios de citas en blanco para usarlos cuando cumpla con los requisitos de formato de su medio de publicación de destino (ya que estos varían ampliamente).

Posibles elementos de cita		Qué recolectar/registrar, según esté disponible en la fuente (No todas las fuentes incluirán toda la información)	Información adicional
A	AUTOR(ES)	Todos los autores y editores tal como aparecen en la fuente Nombres completos (primer nombre segundo apellido) si están disponibles No se necesitan rangos/títulos Utilice “ed”. o “eds”. para identificar editor (es)	
B	TITULO(S)	Todos los títulos relevantes para la fuente citada. Títulos de fuentes específicas: Títulos de artículos, capítulos, episodios, videoclips, entradas de blogs, etc. Títulos de publicación: Títulos para libros, diarios, periódicos, revistas, películas, etc.	
C	ID DE PUBLICACIÓN	Información exclusiva de la fuente que facilita la ubicación e identificación de la fuente Volumen y/o números de emisión Ubicación física y editor/ organización	
D	FECHA	La fecha más reciente de publicación o distribución. Como se identifica en la fuente Formato: Mes Día, Año	
E	DETALLES	Cualquier detalle adicional necesario para identificar, localizar y/o atribuir correctamente la fuente específica. Editores Traductores Números de página y/o sección URL (direcciones web) Detalles del entrevistador o entrevistado Tipo de fuente Información de fuente secundaria	

F	ACCESO	Para fuentes en línea o electrónicas, registre la fecha de acceso (por ejemplo, “consultado el 17 de octubre de 2017”).	
---	--------	---	--

Paso 2: Determine el tipo de nota final necesaria

Para facilitar la documentación de la fuente y la claridad de la presentación, elija entre los cuatro tipos de notas finales disponibles: fuente única, fuente múltiple, fuente repetida y contenido.

Notas finales de fuente única

Si consultó una fuente para ayudarlo a establecer un punto, haga referencia a ella en una nota al final de una sola fuente. Emplee este formato cuando cite una fuente por primera vez en un manuscrito

¹ Antonio Flores Jijón, “El Gran Mariscal de Ayacucho,” *El Comercio* (Quito: Grupo AYMESA, 1995), 95.

² Bertha Díaz y Carlos Jungbluth, *La calidad total en la empresa peruana: Proceso, resultado y perspectivas* (Lima: Universidad de Lima, 2001), 77.

³ Mariano Felipe Paz Soldán, *Narración Histórica de la guerra de Chile contra el Perú y Bolivia: Antecedentes y declaración de guerra* (Lima: Ed Milla Batres, junio de 1979), 31.

Notas finales de múltiples fuentes

Si consultó más de una fuente para ayudarlo a hacer un solo punto, haga referencia a ellos juntos en una nota al final, enumerando cada uno completamente en el formato estándar separado por punto y coma.

¹ Antonio Flores Jijón, “El Gran Mariscal de Ayacucho,” *El Comercio* (Quito: Grupo AYMESA, 1995), 95; Bertha Díaz y Carlos Jungbluth, *La calidad total en la empresa peruana: Proceso, resultado y perspectivas* (Lima: Universidad de Lima, 2001), 77; Mariano Felipe Paz Soldán, *Narración Histórica de la guerra de Chile contra el Perú y Bolivia: Antecedentes y declaración de guerra* (Lima: Ed Milla Batres, junio de 1979), 31.

Notas finales de fuentes repetidas

Si hace referencia a una fuente más de una vez, siga el formato estándar para el primer uso y utilice el formato abreviado a partir de entonces. Las referencias consecutivas y no consecutivas difieren en forma.

Referencias consecutivas:

- Siga inmediatamente otra referencia a la misma fuente.
- Utilice *Ibíd* (que significa “en el mismo lugar”) para duplicar exactamente la fuente anterior.

- Utilice *Ibíd* más los números de página para hacer referencia a una parte diferente de la fuente anterior.

1 Antonio Flores Jijón, “El Gran Mariscal de Ayacucho,” *El Comercio* (Quito: Grupo AYMESA, 1995), 95

2 *Ibíd.*

3 Mariano Felipe Paz Soldán, *Narración Histórica de la guerra de Chile contra el Perú y Bolivia: Antecedentes y declaración de guerra* (Lima: Ed Milla Batres, junio de 1979), 31.

4 *Ibíd.*, 75.

Referencias no consecutivas:

- Están separados de la cita de la fuente anterior por otras referencias.
- Incluya el apellido del autor, un título abreviado y número (s) de página (según corresponda):

1 Mariano Felipe Paz Soldán, *Narración Histórica de la guerra de Chile contra el Perú y Bolivia: Antecedentes y declaración de guerra* (Lima: Ed Milla Batres, junio de 1979), 31.

2 Antonio Flores Jijón, “El Gran Mariscal de Ayacucho,” *El Comercio* (Quito: Grupo AYMESA, 1995), 95.

3 Paz Soldán, *Narración Histórica de la guerra de Chile contra el Perú y Bolivia*, 31.

4 Flores, “El Gran Mariscal de Ayacucho,” 95.

Notas finales de contenido

Utilice notas al final del contenido para material explicativo que, aunque esencial, interrumpiría el flujo de lectura si se incluyera en el texto principal, como cuando se necesita más aclaración para una nota al final, figura, tabla, datos, comentario o argumento específico.

- Emplear con moderación: las notas finales de contenido rara vez se aprecian fuera de la academia legal.
- Documentar correctamente: las notas al final del contenido se mantienen con el mismo estándar riguroso.

1 Para conocer los antecedentes de la Guerra del Pacífico, véase Mariano Felipe Paz Soldán, *Narración Histórica de la guerra de Chile contra el Perú y Bolivia: Antecedentes y declaración de guerra* (Lima: Ed Milla Batres, junio de 1979), 31

2 Shell del Perú S.A. es la empresa que tomó la decisión de implementar un sistema de aseguramiento de calidad. Bertha Díaz y Carlos Jungbluth, *La calidad total en la empresa peruana: Proceso, resultado y perspectivas* (Lima: Universidad de Lima, 2001), 77.

Paso 3: Crear marcadores de posición específicos de la fuente

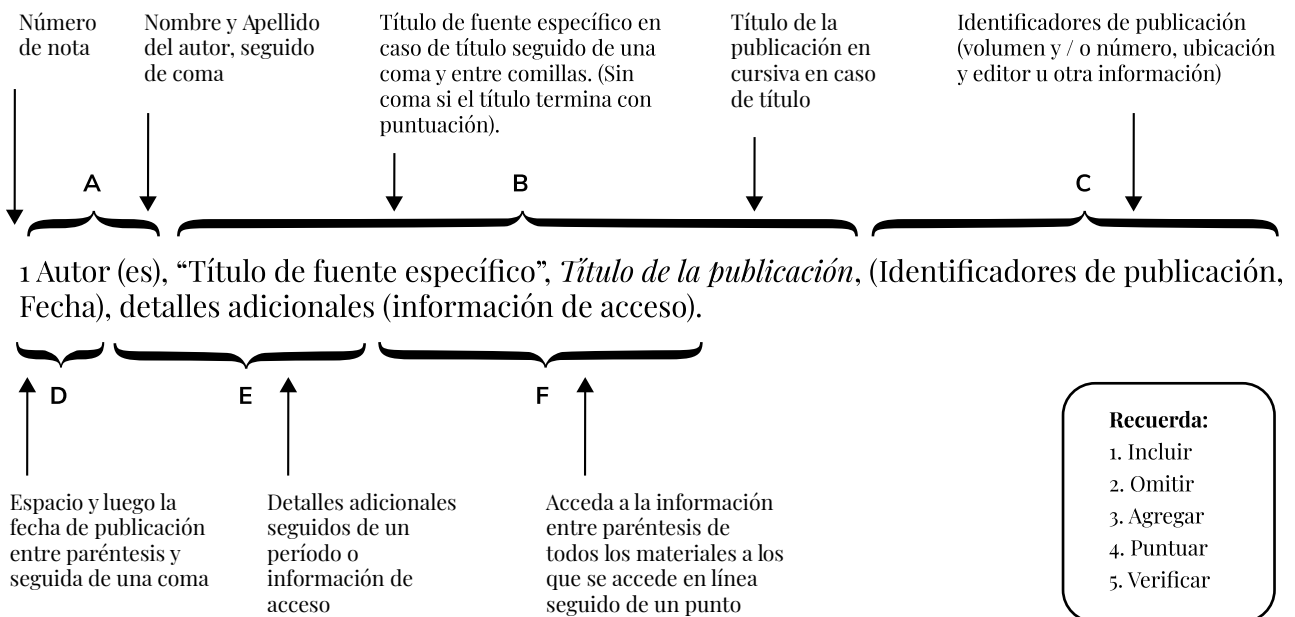
Mientras escribe, use la plantilla para insertar una nota al final después del texto que incluya información o ideas obtenidas de otra fuente. Si se registraron los detalles necesarios en el Paso 1 (Recopilar datos específicos de la fuente), ingrese suficiente información para identificar fácilmente la fuente y reanudar la escritura. No interrumpa el proceso de escritura/pensamiento ingresando la documentación original completa en este momento. Espere hasta que esté en un “lugar de parada” creativo o intelectual para construir completamente sus notas finales. Las notas de contenido son la excepción: a menudo se construyen mejor durante la fase de escritura.

Paso 4: Construya notas al final completas

Presentar toda la información pertinente a una fuente determinada en el orden A → F identificado.

- Incluya todos los detalles necesarios para localizar fácilmente la fuente.
- Omita toda la información, ya sea inexistente o irrelevante para la fuente dada.
- Agregue información adicional según sea necesario para ayudar a los lectores a identificar y localizar la fuente.
- Puntúe con cuidado: sin la puntuación adecuada, se pierde el significado.
- Verificar que la información se ingrese correcta / completamente y que identifique claramente la fuente.

Explicación del formato de notas al final con mayúsculas y puntuación:



Ejemplos de construcción de notas al final

Información		Ejemplo de entrada de cita (A, B, C, D,E)	Explicación
A	Autor(es)	Bertha Díaz y Carlos Jungbluth	Dos Autores
B	Título(s)		Sin título de fuente específico
		<i>La calidad total en la empresa peruana: Proceso, resultado y perspectivas</i>	Título de la publicación (libro)
C	ID publicación	Lima, Universidad de Lima	Ubicación y editor
D	Fecha	2001	Fecha
E	Detalle	77	Numero de página
F	Acceso		Sin acceso en línea
¹ Bertha Díaz y Carlos Jungbluth, <i>La calidad total en la empresa peruana: Proceso, resultado y perspectivas</i> (Lima: Universidad de Lima, 2001), 77.			

Información		Ejemplo de entrada de cita (B,E, F)	Explicación
A	Autor(es)		Sin autor específico
B	Titulo(s)		Sin título de fuente específico
		La Ruta de la Gobernabilidad	Título de la publicación (libro)
C	ID publicación	Quito: CORDES	No se proporcionó identificación
D	Fecha		Sin fecha proporcionada
E	Detalle	http://www.CORDES.com	URL
F	Acceso	(consultado el 21 de marzo de 2018)	Fecha del último acceso
² CORDES Home Page, http://www.CORDES.com (consultado el 21 de marzo de 2018).			

Información		Ejemplo de entrada de cita (A → F)	Explicación
A	Autor(es)	Antonio Flores Jijón	Autor único
B	Título(s)	“El Gran Mariscal de Ayacucho”	Título de fuente específico
		<i>El Comercio</i>	Título de la publicación (libro)
C	ID publicación	Quito, Grupo AYMESA	Lugar y editor
D	Fecha	1995	Fecha
E	Detalle	95, https://elcomercio.com	URL
F	Acceso	consultado el 2 de abril de 2018	Fecha de último uso
² Antonio Flores Jijón, “El Gran Mariscal de Ayacucho,” <i>El Comercio</i> (Quito: Grupo AYMESA, 1995), 95, https://elcomercio.com (consultado el 2 de abril de 2018).			

Detalles de construcción de notas al final

A. Autor (es)

- Si no tiene autor, omita. El título ocupa el lugar del autor.
- Enumere los nombres de los autores tal como se presentan en la fuente (primer nombre, segundo nombre, apellido).
- Omitir títulos y grados (Presidente, MG, Director, Dr., Ph.D., etc.).

Ejemplares de autor:

- Autor en solitario: proporcione el nombre tal como aparece en la fuente.
¹ Antonio Flores Jijón
- Dos autores: conéctese con “y”.
² Bertha Díaz y Carlos Jungbluth
- Tres autores: puntúe como una serie.
³ Antonio Flores Jijón, Mariano Paz Soldán y Bertha Díaz.
- Cuatro o más autores: cite solo el primer autor, luego et al.
⁴ Antonio Flores Jijón, et al.
- Autor institucional: enumere la institución como autor.
⁵ Corporación de estudios para el Desarrollo
- Editor como autor: enumere los editores seguidos de ed. o eds.
⁶ Fernando Pachano, Ed.

B. Título (s)

- Si no tiene título, omítalo.
- Utilice mayúsculas y minúsculas para todos los títulos, en mayúsculas las primeras letras de la

primera, última y principal palabra.

- Incluya un título si la fuente está sola, dos títulos si es una sub parte de una fuente más grande.
- Conecte los títulos con “en” si el título de la fuente específica aparece en un libro editado u otro trabajo.
- Si un título no está claro, agregue identificadores según sea necesario (por ejemplo, agregue “Página de inicio” a un título para mayor claridad).
- Si el tipo de fuente a la que se hace referencia no es obvio, debe incluir el tipo de fuente con E: Detalles adicionales (por ejemplo, discursos, reuniones informativas, entrevistas, correo electrónico, blogs, memorandos).

Ejemplos de títulos:

- Un título: en cursiva. Las fuentes de un solo título incluyen libros, películas/videos, NSS, QDR, etc.

Narración histórica de la guerra de Chile contra el Perú y Bolivia
 ───
 Título de la publicación

- Dos títulos: proporcione el título de la fuente específico entre comillas seguido del título de la publicación en cursiva. Las fuentes de doble título incluyen capítulos de libros, artículos periódicos, entradas de blogs, etc.

“Propuestas impopulares para un mejor congreso,” *Peru21*
 ───────────────────────────────────┬──────────────────────────────────
 Título de fuente específico Título de la publicación

C. Identificadores de publicación

- Si no hay identificadores de publicación, omítalos.
- Los identificadores de publicación incluyen información exclusiva de una fuente o tipo de fuente en particular (por ejemplo, libros, publicaciones periódicas, documentos gubernamentales).
- Los identificadores de publicación incluyen el volumen y/o números de emisión o la ubicación (física o virtual) y/o el nombre del editor/organización.
- Coloque los identificadores de publicación junto con la fecha de publicación entre paréntesis

Ejemplos de identificadores de publicación:

- Volumen y/o número de publicación: formato: (volumen, número de publicación, fecha)

Se encuentra con frecuencia en artículos de revistas (académicas, profesionales y militares). Anteponga “no” al número de problema para distinguirlo del número de volumen

Ambos Núm. De volumen y número de expediente	Solo número de volumen	Número de expedición solamente
(40, no. 4, fecha) 40 = Número de Volumen no. 4 = Número de expediente	(40, fecha) 40 = Número de volumen	(no. 4, fecha) no. 4 = Número de expediente

- Capítulo en obra editada

¹¹ Max G. Manwaring, “Guerra limitada y control de conflictos,” en *Terminación de conflictos y estrategia militar: coerción, persuasión y guerra* (Boulder: Westview Press, 1987), ed. Steven J. Cimbala y Keith A. Dunn, 59

E

(Tenga en cuenta la adición de “en” para mayor claridad, consulte el paso 5)

- Fuente secundaria incluida

¹² J. F. C. Fuller, *Grant y Lee* (Bloomington: Universidad de Indiana, 1957), citado en Roger H. Nye, *El reto del Comando* (Wayne, Nueva Jersey: Avery, 1986), 28.

E

- Tipo de fuente incluido: utilícelo cuando el título no sugiera el tipo de fuente o para fuentes únicas.

¹⁹ Thomas E. Ricks, “Una estrategia de análisis de los Balcanes,” *La mejor defensa: La nota diaria en Seguridad Nacional de Tom Ricks* (5 de febrero de 2013), entrada de blog, http://ricks.foreignpolicy.com/posts/2013/02/05/una_estrategia_de_analisis_de_los_Balcanes (consultado el 5 de marzo de 2013).

F

F. Información de acceso

- Si no hay información de acceso, omítala.
- Proporcionar la fecha de acceso para todas las fuentes a las que se accede digitalmente.
- Siga con información de acceso adicional para fuentes de acceso limitado (por ejemplo, *Blackboard*). Si una fuente está disponible con contenido idéntico a través de fuentes públicas y de acceso limitado, consulte y cite la fuente de acceso público siempre que sea posible.

Ejemplos de información de acceso:

- Acceso en línea disponible al público

³¹ Bertha Díaz y Carlos Jungbluth, *La calidad total en la empresa peruana: Proceso, resultado y perspectivas* (Lima: Universidad de Lima, 2001), 85-96, <https://universidaddelima.edu.pe> (consultado el 2 de abril de 2018).

F

- Fuentes de acceso limitado

¹⁷ José Gutiérrez, “La batalla de Gaugamela,” *discurso a los alumnos de la X Maestría en CCMM* (Lima: 11 de octubre de 2010), video (consultado a través de los materiales de estudio de la ESGE-EPG, 16 de octubre de 2016).

F

Paso 5: adáptese para satisfacer necesidades específicas

Ocasionalmente, la claridad requerirá ligeras desviaciones a la forma A→F. Esto es normal. No entrar en pánico. Manténgase lo más fiel posible a la forma, pero no a expensas de la lógica y la precisión. Algunos ejemplos:

- La política de no atribución del centro de estudios de la institución requiere que se obtenga permiso antes de usar la información del orador y la atribución que la acompaña. Obtenga la aprobación por escrito de un orador siempre que cite información de identificación potencial y anote la aprobación en las notas al final de esa información, como en:

¹ Roberto Chiabra, *Lecciones aprendidas del conflicto del Cenepa* (ESGE-EPG: Lima 19 de junio de 2012), discurso citado con permiso del Sr. Chiabra.

- Las referencias legales deben citarse de acuerdo con las reglas de Citación Legal Básica. Si no es un erudito legal, use el siguiente formato para citar el documento legal ocasional.

Ejemplos:

¹ Constitución Política del Perú, art. 2 inciso. d.

² *Proyecto de Ley del presupuesto del sector público para el año fiscal 2021* (04 de setiembre de 2020), proyecto de ley N°6076/2020-PE Congreso de la Republica, <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/proyecto-de-ley-de-presupuesto-del-sector-publico> (consultado el 3 de noviembre de 2020).

- Cuando el tipo de fuente no esté claro a partir del título y otra información proporcionada, use E: Detalles adicionales para agregar detalles y claridad. Ejemplos:

¹ Carlos Freyre, *Revista: Actualidad Militar* (Lima, 02 de junio de 2018), Informe sobre actividades del mes de mayo.

² Bertha Díaz (2 de mayo de 2002), mensaje de correo electrónico al autor.

- Ocasionalmente, una fuente se ajustará fácilmente al estilo de cita de la nota final de dos maneras. En esos casos, elija la forma que mejor se adapte a la fuente que se cita a medida que la interpreta. Por ejemplo, cuando la fuente específica es claramente parte de un grupo más grande de fuentes, la información del grupo más grande podría incluirse como el título de la publicación o como parte de detalles adicionales. Sea cual sea la opción que elija, sea constante en todo momento.

Opción A: Utilice el título del grupo más grande como Título de la publicación, como en:

¹ Bertram B. Armstrong, “La imagen del Ejército,” *Proyecto de Investigación Estratégica* (Carlisle Barracks, PA: Escuela de Guerra, 10 de abril de 2000), 15.

Opción B: Incluya el tipo de fuente con E: Detalles adicionales, como en:

² Bertram B. Armstrong, *La imagen del Ejército* (Carlisle Barracks, PA: Escuela de Guerra, 10 de abril de 2000), Proyecto de Investigación Estratégica, 15.

Ambos son interpretaciones y usos razonables del estilo de cita de la nota final

Paso 6: revise la sección de notas al final

Preguntas que hacer

- ¿Mi sección de notas al final es clara, completa y precisa?
- ¿He representado con precisión todas las fuentes utilizadas en la creación de mi documento?
- ¿He incluido toda la información relevante disponible en el orden A→F para cada fuente?
- ¿Podría un lector interesado utilizar la información proporcionada para localizar fácilmente cada una de mis fuentes y encontrar los detalles específicos a los que se hace referencia en esas fuentes?

Ejemplo de sección de nota al final con explicación

Notas finales

¹ Bertha Díaz y Carlos Jungbluth, *La calidad total en la empresa peruana: Proceso, resultado y perspectivas* (Lima: Universidad de Lima, 2001), 77.

¹ Primera referencia al libro

² *Ibíd.*

² Misma página

Referencia consecutiva al libro de la nota ¹

³ *Ibíd.*, 49.

³ Páginas diferentes

⁴ Ejército del Perú, “Manual de Redacción,” *ME-25-50* (Lima: CEEEP, 21 de noviembre de 2020), 3.

⁴ Primera referencia a un documento

⁵ David E. Long, *La Anatomía del Terrorismo* (Nueva York: Free Press, 1990), 15.

⁵ Primera referencia a un libro de otro autor

⁶ Ejército del Perú, “Manual de Redacción,” 33.

⁶ Segunda referencia al documento en la nota final ⁴

⁷ Renato Cisneros, “La liga del sueño,” *Somos* (12 de diciembre de 2020), 15.

⁷ Primera referencia a un artículo de revista

⁸ *Ibíd.*

⁸ Referencia consecutiva al artículo de la revista de la nota ⁷ de la misma página.

⁹ Para conocer los antecedentes de la Hermandad Musulmana, véase John L. Esposito, *La Amenaza Islámica: ¿Mito o Realidad?* (Nueva York: Universidad de Oxford, 1992), 120-133.

⁹ Nota de contenido: primera referencia al libro

¹⁰ Long, *La Anatomía del Terrorismo*, 35.

←¹⁰ Referencia no consecutiva al libro de la nota ⁵

¹¹ Cisneros, “La liga del sueño,” 16.

←¹¹ Referencia no consecutiva al artículo de la nota ⁷

¹² Esposito, *La Amenaza Islámica*, 121.

←¹² Referencia no consecutiva al libro de la nota ⁹ que es una nota de contenido

Anexo 2: Ortografía y gramática

En el siguiente anexo se brinda información relacionada a las reglas gramaticales y ortográficas que podrán servir de ayuda en la redacción y/o presentación de documentos académicos. Un conocimiento básico de estas disciplinas es fundamental para el desarrollo de los trabajos académicos.

Asimismo, se recogen algunos cambios que se aceptaron por la Real Academia Española en los años 2009, 2010 y 2014, así como las recomendaciones del Diccionario panhispánico de dudas (RAE y Asale, 2005), además de otros textos que son fuente abierta en el internet.

1. Nociones de ortografía

1.1 Acentuación

La acentuación, término proveniente del latín “*Accentualio*”, forma parte de la ortografía y es la que indica dónde se deben colocar correctamente los acentos gráficos a las palabras. La acentuación es muy importante no solo porque permite escribir las palabras de forma correcta, sino también porque facilita la comprensión por parte del lector durante una comunicación escrita. A continuación, se describen algunos casos:

- a. Los monosílabos no se tildan.
 - fue (Se fue a la casa de su madre)
 - guie (yo lo guie hasta la nueva oficina)
 - rio (ella se rio de lo sucedido)
 - guion (las palabras van separadas por guion)
- b. Solo, sola, en este caso la acentuación es opcional, podría utilizarse en caso de posible ambigüedad.
- c. Este, esta, estos, estas, ese, esas, esos, esas, aquel, aquella, aquellos, aquellas, no se tildan, en caso de ambigüedad la acentuación podría ser aceptada.
- d. La conjunción “o” no se tilda.
- e. De acuerdo con la ortografía de la lengua española (RAE, 2010), las palabras en latín adaptadas al español formados por una sola palabra si se tildan (cuórum, réquiem, ...); mientras que los formados por dos o más palabras no se tildan y se resaltan en cursiva (*habeas corpus, curriculum vitae, vox populi, sui generis, ...*).
- f. Existen palabras que tienen doble pronunciación, por lo tanto, tienen dos acentuaciones distintas; no obstante, ambas son válidas.

afrodisíaco	afrodisiaco
aloe	áloe
biósfera	biosfera
coctel	cóctel
demoniaco	demoníaco
élite	elite
karate	kárate
Nueva Zelanda	Nueva Zelandia
píxel	pixel
zénit	zenit

1.2 Signos de puntuación

Los signos de puntuación son señales o marcas gráficas que permiten al redactor estructurar un discurso escrito, al tiempo que le permite al lector identificar las inflexiones del texto, es decir, el modo de entonación y las pausas necesarias que facilitan su comprensión.

Los signos de puntuación cumplen una importante función en la lengua escrita, pues su correcto uso permite comprender de forma coherente y sin ambigüedades el contenido de un texto. En ese sentido, son varios los signos de puntuación y son múltiples sus usos; sin embargo, esta guía considera solo aquellos de mayor uso.

a. Coma

- Separa elementos de una enumeración

Los equipos más importantes del fútbol peruano son Universitario de Deportes, Alianza Lima, Sporting Cristal y Deportivo Municipal.

- Encierra un inciso, que es un comentario adicional pero que al retirarse no afectaría la idea central

El músico, que falleció la semana pasada de un ataque cardíaco, fue velado en el cementerio de su propio pueblo.

- Se usa en transposiciones o en cambios de orden de los elementos de la oración, donde no se altera el sentido de la misma

– Con excepción de los militares y policías, todas las personas deben permanecer en sus casas.

– Todas las personas deben permanecer en sus casas, con excepción de los militares y policías.

- Por omisión del verbo

El Dr. Aguirre es un médico respetable en la ciudad; sus recomendaciones, acertadas

- Nunca se usa coma entre sujeto y predicado
 - *Los médicos y los bomberos, actuaran en caso de producirse un accidente (incorrecto)*
 - *Los médicos y los bomberos actuaran en caso de producirse un accidente (correcto)*

b. Punto y coma

- Se usa delante de las conjunciones y conectores, en oraciones extensas
 - “La víbora vio la amenaza y hundió más la cabeza en el centro mismo de su espiral; pero el machete cayó de lomo, dislocándole las vértebras.” Horacio Quiroga*
- Al igual que la coma, el punto y coma puede separar elementos en una enumeración, especialmente cuando se trata de construcciones complejas
 - Compren chocolate, crema y frutillas para la torta; jamón, pan y queso para los sándwiches; café, té y leche para el desayuno.*
- Reemplaza conectores
 - Las ideas si se exponen; no se imponen*

c. Dos puntos

- Antes de una enumeración
 - Los alumnos desarrollaran durante el curso: un ensayo, un examen, una exposición, etc.*
- Antes de citas textuales
 - Como dijo Bolognesi: “Tengo deberes sagrados que cumplir, y los cumpliré hasta quemar el último cartucho”*

d. Comillas dobles

- Enmarcar citas textuales
 - *Como bien dijo Einstein, “La estupidez humana es infinita”.*
 - *El Manual de publicaciones de la Asociación Americana de Psicología (2010, 170) define el “auto plagio” como: “la práctica de presentar el propio trabajo publicado previamente como si fuera nuevo”.*
- Títulos de libros, artículos, tesis, ponencias, documentos de trabajo, nombres propios
 - *“El Álbum Blanco” es seguramente el disco más importante de la historia de los Beatles.*
 - *En el siguiente trabajo, nos proponemos analizar “El quijote” de Miguel de Cervantes.*
- Destacar el empleo impropio o irónico de una palabra
 - *Mi padre, cuando yo era muy pequeño, estaba ocupado en sus “viajes”, luego me enteré que tenía una doble vida.*
 - *Supongo que no vienes a mi cumpleaños ahora que tienes un “trabajo serio”.*

e. Comillas simples

- Con frases o palabras dentro de comillas dobles

Para Washington Delgado, “el pueblo indio devino culturalmente mestizo, se fue transformando en lo que Uriel García ha llamado ‘el nuevo indio’, raíz y base del Perú actual y del Perú futuro”.

- Significado de un término citado

La palabra psicología etimológicamente proviene del griego ‘psyche’ y –logia

f. Paréntesis

- Encierra elementos aclaratorios

- Mi padre (un gran abogado) es la referencia fundamental que tuve a lo largo de mi vida.

- Milton Friedman (premio Nobel de economía en 1976) fue un economista, exponente de la escuela de pensamiento monetarista.

- Para colocar fechas, lugares, significado de siglas y acrónimos, etc

- La película ‘El Padrino’ (1972) es una de las más importantes de la historia del cine.

- La FIFA (Federación Internacional de Fútbol) atraviesa uno de los momentos más complicados de su historia.

g. Corchetes

- Datos dentro de un enunciado entre paréntesis

Desde su creación, el Fondo Editorial ha publicado varios títulos bajo la colección Investigaciones (Méritos y contactos [2004], Chicha power [2009], Ética de la comunicación televisiva [2015]), además de un sinnúmero de revistas.

h. Puntos suspensivos

- Formado por tres puntos continuos
- Se escriben para indicar que falta algo, para expresar una duda, para crear expectativa o marcar una pausa

- Lunes, martes, miércoles, jueves, viernes...

- Te llaman del hospital... Espero que sean buenas noticias

- A pesar de que prepararon cuidadosamente la expedición, llevaron materiales de primera y guías muy experimentados... Bueno, ya sabéis cómo acabó la cosa

- Para no repetir un título, que se está utilizando varias veces en el documento

La obra Yò era un tonto y lo que he visto me ha hecho dos tontos, de Rafael Alberti, está llena de grandes aciertos. Los versos de Yò era un tonto... contienen algunos de los mejores hallazgos expresivos del autor

- En enumeración, es igual que la palabra etcétera

Puedes hacer lo que quieras: leer, ver la televisión, oír música, ...

1.3 Signos auxiliares

a. Guion

- Para unir palabras compuestas
 - *Frontera franco-prusiana*
 - *La evaluación será teórica-partica*
- Relaciona una palabra con otra o un número con otro
 - *Dirección norte-sur*
 - *2017-2019*
- Corta palabras al final de una línea

b. Barra

- Señala límite de versos en poemas que se reproducen en línea seguida
 - “Hay golpes en la vida tan fuertes yo no sé / golpes como del odio de Dios”*
- Con valor preposicional,
 - 150kg/ha*
- Abrevia algunas indicaciones
 - s/n (sin número)*

1.4 Uso de mayúsculas

- a. Únicamente se escriben con letras mayúsculas los nombres propios.
- b. En *Ortografía de la lengua española (RAE, 2010)*, aprueba también el uso de mayúsculas para carteles, paneles, títulos en letreros informativos, etc.
- c. Las mayúsculas se tildan.
- d. Nunca se tildan las siglas escritas en mayúsculas (CÍA incorrecto, CIA correcto), pero lo acrónimos que si pueden utilizar la tilde.
- e. Se usa letra, mayúsculas en los siguientes casos:
 - Nombre de escuelas (Escuela de Intendencia, Escuela de Ingeniería), pero no de forma genérica (las escuelas de Infantería y Caballería)
 - Nombre de certámenes y congresos, se emplea inicial mayúscula (se realizará el simposio “La Artillería a la luz de la historia”)
 - Nombre de fechas importantes (Navidad, Fiestas Patrias, Día del Ejército)
 - Acontecimientos históricos (Segunda Guerra Mundial, Revolución Industrial)
 - Periodos históricos, etapas culturales (la Edad de Piedra, el Renacimiento, la Era Contemporánea, la Generación del 98)
 - Regiones geográficas, o regiones con importancia económico o ideológica (Amazonia, Medio Oriente)

- Nombre de instituciones (Ejército del Perú, Iglesia católica)
- Poderes del estado (Poder Ejecutivo, Poder legislativo, poder Judicial)
- Entidades comerciales, industriales o culturales (Banco de Crédito, Teatro Marssano)
- Nombre de organismos públicos (Ministerio de Defensa, Ministerio del Interior, Jurado Nacional de Elecciones)
- Premios y condecoraciones (Medalla Académica del Ejército, Premio Nobel de la Paz)
- Nombre de documentos diplomáticos y políticos (Tratado de Libre Comercio, Convención de Ginebra)
- Textos legales, si se escriben completos (Código Penal, Ley de Situación Militar) y nombre de dispositivos legales seguidos de los números correspondientes (Ley N° 2530, Decreto legislativo N° 728), cuando el nombre de la ley es demasiado largo solo se usa mayúsculas en la primera palabra.
- Ramas de conocimiento y los cursos solo en contexto académicos o curriculares (Mi curso favorito es Empleo de Batallón de Infantería Motorizado, fui profesor de la asignatura Metodología de la Investigación)
- Oriente y Occidente, así mismo Norte y Sur, si se refieren a bloques de naciones
- Revistas, periódicos (El Comercio, Expreso, Actualidad Militar)
- Programas de radio y televisión (Cuarto Poder, Panorama)
- Títulos de libros, artículos, películas, obras de arte, solo se escriben con mayúscula la primera letra de la primera palabra (La ciudad y los perros, El valle de las esmeraldas, Del crepúsculo al amanecer)
- Planetas, astros y cuerpos celestiales (El Sol, La Luna)

1.5 Uso de minúsculas

Utilizamos letra inicial minúscula en los siguientes casos:

- Nombre de títulos, grados académicos, cargos, autoridades públicas (doctor, ingeniero, director, presidente, alcalde)
- Ramas del conocimiento en forma genérica (me gusta la arquitectura del edificio, es interesante conocer la psicología del asesino)
- Los días de la semana y los meses (lunes, martes, enero, febrero), excepción en fechas históricas (Primero de Mayo)
- Nombres de corrientes artísticas, filosóficas, etc. (modernismo, cubismo)
- Las regiones naturales (costa, sierra y selva)
- Los puntos cardinales en genérico
- Las siglas o acrónimos, que se han convertido en palabras (sida, ovni)
- Los lugares geográficos comunes
- La palabra santo, santa y su apocope san

1.6 Uso de cursivas

- Palabras extranjeras no reconocidas por la RAE
Coaching, feedback, femme fatale
- Títulos de libro, diario, revistas o cualquier tipo de publicación impresa
El Comercio, La República, El amor en los tiempos del cólera, Somos

- Programa de radio y televisión, películas de cine, obras de teatro
Friends, The big bang Theory
- Nombre de barcos, naves espaciales, aviones etc.
Titanic, Memphis Belle, Enola gay, Apolo XI
- Nombre científico de la flora y fauna
- Destacar alguna palabra o frase
- Seudónimos y apodos

1.7 Uso de negritas: Solo se emplean para los títulos, subtítulos o incisos

1.8 Abreviaturas, siglas y símbolos de uso frecuente

Abreviaturas

- Según el diccionario de la RAE, la abreviatura se define como la representación gráfica reducida de una palabra o grupo de palabras, obtenida por eliminación de algunas de las letras o sílabas de su escritura completa y que siempre se cierra con un punto.
- Buscan economizar tiempo y espacio en la escritura.
- Mantienen la tilde en la letra que aparece en su forma resumida.
- *Cént., núm.*
- El plural se puede expresar duplicando las letras, colocando la letra “s” o la sílaba “es”
- Se escriben con mayúscula según corresponda a ciudades, título honorífico o trato de cortesía.
- Se deben evitar en el cuerpo del documento.

Algunos ejemplos de abreviaturas:

avda.	avenida
Bs.As.	Buenos Aires
arq.	arquitecto
Almte	almirante
Cap.Fed.	capital federal
D.E.P.	descanse en paz
vol.	volumen
pp.	páginas

Siglas

- Según la RAE, se llama sigla tanto a la palabra formada por las iniciales de los términos que integran una denominación compleja, como a cada una de esas letras iniciales. Las siglas se utilizan para referirse de forma abreviada a organismos, instituciones, empresas, objetos, sistemas, asociaciones, etc.
- Se forma con las iniciales de las palabras.

- Se escriben con mayúscula, no hay separación ni punto (FIFA, NASA, MEF)
- Nunca se tildan.
- Se debe colocar primero el nombre completo de la institución seguido de la sigla entre paréntesis, posteriormente solo la forma abreviada. También se emplea en acrónimos.
- Para plural se cambia el artículo que le precede, debido a que la sigla es invariable (las ONG, algunos TLC).
- Algunas siglas debido a su uso han sido consideradas, como nombres propios (sida, ovni), en plural solo se adiciona la letra “s” y también hay invariables.

Algunos ejemplos de siglas:

AM	amplitud modulada
BCRP	Banco Central de Reserva del Perú
CAN	Comunidad Andina de Naciones
EAU	Emiratos Árabes Unidos
INEI	Instituto Nacional de Estadísticas e Informática
OTAN	Organización del Tratado del Atlántico Norte
UNMIL	United Nation Mission In Liberia
UV	Ultravioleta

Acrónimos

- Según la RAE, el acrónimo se define como el término formado por la unión de elementos de dos o más palabras. (Mercosur, Merconorte, Concytec)
- Se tildan como corresponde y se emplean en plural al agregarle “s” o “es”

Algunos ejemplos de acrónimos:

Adex	Asociación de Exportadores
Conasur	Conferencia de las naciones dl sur
Indeci	Instituto Nacional de Defensa Civil
Minsa	Ministerio de Salud
MINDEF	Ministerio de Defensa
Unasur	Unión de Naciones Suramericanas
Sedapal	Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima
Sunat	Superintendencia de Nacional de Administración Tributaria

1.9 Uso de números

- Los números se separan mediante un espacio para cifras de cinco a más dígitos, no se utilizan ni comas ni puntos para separar los miles o millones.
- No se empleará un espacio para separar números de cuatro dígitos, solo se podrán separar si se emplea tablas.
- Los números de códigos postales se guían por sus propias reglas.
- Cuando se enumera una serie se debe colocar el número o la palabra nunca combinarlos.

La cocina tiene en sus estantes 8 platos, 3 ollas y 65 tenedores

- Se puede reemplazar los ceros por palabras en el caso de millones y billones, siempre y cuando sean números exactos (7 millones), y debe aplicarse a todo el texto.
- Para los decimales se emplean las comas.
- No empezar la frase con número.
- Los símbolos de porcentaje y monetarios se separan por un espacio.

El precio equivale al 50 % de 400 USD

- En el caso de divisas, si la cantidad se escribe en letras, la divisa también se escribe (el libro costó cincuenta soles).
- Los signos se emplearán solo en tablas, gráficos, etc., si es en el texto deben escribirse.
- Las horas se emplearán el formato de veinticuatro horas. Para separar las horas de los minutos se empleará el punto.
- Los años y los números de páginas no emplean punto.
- Los números ordinales pueden escribirse juntos o separados ambos son válidos, si se escriben con guarismos se emplea la siguiente forma 3^o, 6^o, etc.
- A partir del 2000, al citar años puede ser precedido por el artículo *el* o la contracción *del* (23 de abril del 2003, José se casó en el 2017).
- Las décadas se escriben completas (la década de 1950).

2. Nociones de gramática y redacción

2.1 Errores frecuentes

- La ambigüedad: cuando la oración puede ser interpretada de más de una manera, creando la confusión
 - *La empresa acordó cortar el servicio el mes pasado (ambiguo)*
 - *El mes pasado, la empresa acordó cortar el servicio*
 - *La empresa debió cortar el servicio el mes pasado*
- El empleo de la voz pasiva le quita dinámica al texto, se recomienda la voz activa
 - *El ejército aliado fue destruido por Napoleón (voz pasiva)*
 - *Napoleón destruyó al ejército aliado (voz Activa)*
- Uso indebido del gerundio, lo que denota pobreza en el uso del lenguaje
 - *Fuimos a la fiesta, bailando toda la noche (incorrecto)*
 - *Fuimos a la fiesta y bailamos toda la noche (correcto)*

Se puede usar gerundio, para indicar el modo o la circunstancia de la acción y para indicar una condición o característica.

- El dequeísmo es un error constante en el idioma español y es el uso innecesario de la preposición *de* antes de la conjunción *que*
 - *El general me dijo de que ataque por el flanco derecho (incorrecto)*
 - *El general me dijo que ataque por el flanco derecho (correcto)*
- Pero en ocasiones es correcto emplear la preposición *de*
 - *Estamos seguros que pronto cambiara la situación (incorrecto)*
 - *Estamos seguros de que pronto cambiara la situación (correcto)*
- No siempre las palabras largas son mejores. Ejemplos:

anteriormente	antes
intencionalidad	intención
rigurosidad	rigor
tramitación	trámite

- Empleo desmedido de adverbios con terminación *mente*
- El uso de *el mismo/la misma*, es innecesario
 - *Si tenemos en cuenta el contexto de la obra, entenderemos que la misma será complicada (incorrecto)*
 - *Si tenemos en cuenta el contexto de la obra, entenderemos que esta será complicada (correcto)*
- El uso indiscriminado de adjetivos puede hacer que el texto pierda su real valor, en especial si es un texto académico.
- Uso inadecuado de los prefijos, según Gómez de Font et al (2015) existen reglas básicas:
 - a. Los prefijos se escriben unido a la palabra que modifica (antivirus, macroeconomía, posgrado)
 - b. Se separa con un espacio cuando modifica una base pluriverbal, es decir, una expresión formada por varias palabras (Juan hablará con el ex primer ministro)
 - c. Se escribe con guion cuando precede a una sigla, un número o un nombre propio (anti-SUTEP, sub-20, anti-Fujimori)
 - d. Se puede simplificar la duplicidad de vocales en palabras con prefijo, pero no así cuando hay una *h* intercalada o se altera el significado
 - *Seminconsciente por semiinconsciente*
 - *Antehistórico*
 - *Semiilegal por semilegal (significan lo opuesto)*
- Evitar el uso de la preposición *a* y remplazarla por *que, para o por*
 - *Temas a tratar (incorrecto)*
 - *Temas por tratar (correcto)*

- Debe evitarse el vocablo etcétera, porque dará la idea de que el autor desconoce ciertos datos, solo emplear en casos extremos

2.2 Uso de conectores

Los conectores son palabras o grupos de palabras que sirven para evidenciar la relación entre dos ideas. Estas relaciones pueden darse entre enunciados de una misma oración, entre oraciones o entre párrafos.

Existen conectores de diversos tipos, de acuerdo con el uso y la función que se les quiera dar. A continuación, brindaremos algunos ejemplos de conectores:

- **Aditivos:** Expresan suma de ideas.
 - Noción de suma: y, además, también, asimismo, también, igualmente.
 - Matiz intensificativo: encima, es más, más aún.
 - Grado máximo: incluso, hasta, para colmo.
- **Opositivos:** Expresan diferentes relaciones de contraste entre enunciados
 - Concesión: con todo, a pesar de todo, aun así, ahora bien, de cualquier modo, al mismo tiempo.
 - Restricción: pero, sin embargo, no obstante, en cierto modo, en cierta medida, hasta cierto punto, si bien, por otra parte.
 - Exclusión: por el contrario, en cambio.
- **Causativos-consecutivos:** Expresan relaciones de causa o consecuencia entre los enunciados
 - Consecutivos: por tanto, por consiguiente, de ahí que, en consecuencia, así pues, por lo tanto, por eso, por lo que sigue, por esta razón, entonces, de manera que.
 - Causales: porque, pues, puesto que.
- **Comparativos:** Subrayan algún tipo de semejanza entre los enunciados

Del mismo modo, igualmente, análogamente, de modo similar.
- **Reformulativos:** Indican que un enunciado posterior reproduce total o parcialmente, bajo otra forma, lo expresado en uno o más enunciados anteriores.
 - Explicación: es decir, o sea, esto es, en otras palabras.
 - Recapitulación: en resumen, en resumidas cuentas, total, en una palabra, en otras palabras, dicho de otro modo, en breve, en síntesis.
 - Ejemplificación: por ejemplo, así, así como, particularmente, específicamente, para ilustrar.
 - Corrección: mejor dicho, o sea, bueno.
- **Ordenadores:** Señalan las diferentes partes del texto
 - Comienzo de discurso: bueno, bien (en un registro coloquial): ante todo, para comenzar, primeramente (en un registro más formal).
 - Cierre de discurso: en fin, por último, finalmente, para resumir.
 - Transición: por otro lado, por otra parte, a continuación, acto seguido, después.

- Digresión: por cierto, a propósito, a todo esto.
- Temporales: después, después de, después que, después de que, luego, desde, desde que, desde entonces, a partir de, antes de, antes que, antes de que, hasta que, en cuanto, al principio, en el comienzo, a continuación, inmediatamente, temporalmente, actualmente, finalmente, por último, cuando, en ese momento. (<https://www.spagnolofirenze.it/los-conectores-linguisticos/>)

2.3 El párrafo

El párrafo es la mínima unidad de redacción que explica y desarrolla el significado de una idea. Un párrafo generalmente tiene diversas oraciones, todas ellas contienen la misma palabra clave o idea clave que controla la información en el resto del párrafo.

Todo texto en prosa se organiza en párrafos. A su vez, cada párrafo por una o varias oraciones, se inicia con letra mayúscula y finaliza con un punto y aparte. Los párrafos se pueden identificar visualmente por el uso de la sangría o por un espacio en blanco mayor entre ellos. El párrafo se usa para cambiar de asunto en las conversaciones. (<https://conceptodefinicion.de/parrafo/>)

Tenemos que tener en consideración que, de la buena estructura del párrafo, dependerá la claridad, coherencia y cohesión del texto.

Todo párrafo está compuesto por oraciones, las oraciones están compuestas por frases y las frases están compuestas por palabras.

El Instituto Cervantes señala que es usual que la primera oración presente el tema del párrafo; a esta le siguen otras oraciones que le van dando forma. Pero también puede ocurrir al revés, es decir, desarrollar las diversas ideas y terminar con una oración que recoja la idea central (Instituto Cervantes, 2004, p.73)

Existen tres errores más comunes en los párrafos:

- Errores de contenido, cuando se agrupan varias ideas en un solo párrafo, cuando deben ir en diferentes párrafos.
- Errores en la transición, cuando un párrafo no conduce lógicamente a otro párrafo
- Errores en la forma, cuando los párrafos son muy cortos o son excesivamente largos.

3. Léxico

Es el conjunto de palabras de un idioma. En la actualidad, con la influencia de la informática y el internet, muchas palabras de origen inglés han sido incorporadas a nuestro léxico. Ante esta situación, la RAE ha aceptado e incorporado estos términos a su diccionario.

Para un mejor entendimiento estas palabras se deben escribir en letra cursiva para saber su condición de extranjeras.

Del mismo modo, algunas expresiones han sido castellanizadas, pero como todavía tienen esa categoría de extranjeras debe ser escrita también en cursiva

Algunos ejemplos:

- **Abstract:** Voz inglesa que se recomienda reemplazar por ‘resumen’, ‘sumario’, ‘sinopsis’.
- **Background:** Su significado literal es ‘al fondo’, en español se usa para indicar los antecedentes de una persona.
- **Best seller:** Libro que alcanza éxito, popularidad y mucha venta.
- **CEO:** Director ejecutivo (de la sigla inglesa *Chief Executive Officer*)
- **Fast food:** Comida fácil o de rápida preparación.
- **Hacker:** Persona que penetra en la red informática con la intención de dañar o “robar” información.
- **Lobby:** Acción que realiza una o más personas para influir en las decisiones de ciertos grupos de poder en un gobierno y, por extensión, en determinados círculos de importancia e interés. El DLE define la palabra como ‘grupo de presión’.
- **Ranking:** Es la clasificación de mayor a menor de algún producto. Debe escribirse en cursiva.
- **Selfie:** Voz inglesa usada para referirse a una foto de sí mismo o en compañía de otra tomada con un celular, tabletas u otros dispositivos web.
- **Software:** El DPD recomienda sustituirlo por ‘programa’ o ‘aplicación’.
- **Zapping:** Acto por el cual se pasa de canal en canal de TV mediante el control remoto. El DPD recomienda sustituir esta palabra por ‘zapeo’.

3.1 Uso impropio de las palabras

Darle a una palabra un significado que no es, debido a que tiene un sonido similar o la misma escritura, corresponde a un uso impropio de la palabra.

Este problema se aprecia también con las palabras parónimas, que son las que tienen pronunciación y escritura parecida pero significado distinto.

A continuación, veremos algunos ejemplos

- **Abertura:** Se usa para referirse a la acción de abrir un objeto, mientras que se prefiere ‘apertura’ para indicar el inicio de algún evento o espectáculo.
- **Accesible:** Que tiene acceso // de fácil acceso o trato. No debe confundirse con ‘asequible’, que se refiere a la posibilidad de conseguir algo.
- **Adolecer:** Tener algún defecto o enfermedad. Es incorrecto el uso de *adolecer* como sinónimo de *carecer*. Ejemplo:
 - *La política agraria **adolece** de reglas claras (incorrecto).*
 - *La política agraria **carece** de reglas claras (correcto).*
- **Americano:** Gentilicio para designar a los oriundos de América. Mal usado cuando se refiere solo a los originarios de Estados Unidos, en cuyo caso es preferible *norteamericano* o *estadounidense*.

- **Aperturar:** No registrado en el DLE. El verbo correcto es ‘abrir’.
- **Bianual:** Que ocurre dos veces al año.
- **Bienal:** Que sucede o se repite cada dos años.
- **Contabilizar:** No debe emplearse con el significado de contar, pues quiere decir apuntar una partida en los libros de cuentas.
- **Encausar:** Proceder judicialmente contra alguien.
- **Encauzar:** Abrir cauce, dar dirección, encaminar.
- **Había, habrá, hubo:** El verbo haber en su empleo impersonal no concuerda con el sustantivo, por lo tanto, es incorrecto su uso en plural.
 - *En esa librería **habían** pocos libros. (incorrecto)*
 - *En esa librería **había** pocos libros. (correcto)*
 - *En diciembre **habrán** celebraciones importantes. (incorrecto)*
 - *En diciembre **habrá** celebraciones importantes. (correcto)*
 - *En la Semana Universitaria **hubieron** muchas actividades. (incorrecto)*
 - *En la Semana Universitaria **hubo** muchas actividades. (correcto)*
- **Prever:** Conocer con anticipación; es incorrecto preveer.

Algunos ejemplos de palabras con doble escritura:

Cebiche	ceviche
Concientizar	concienciar
Nasca	Nazca
Psicología	sicología
Zinc	Cinc

3.2 Expresiones y locuciones impropias o redundantes

Ejemplos a tener en cuenta para para evitar en la redacción de documentos:

- **a grandes líneas:** Es un galicismo que puede reemplazarse por ‘en líneas generales’.
- **al interior de:** Debe reemplazarse por dentro de o, simplemente, por la preposición en.
- **a nombre de:** La forma correcta es en nombre de
- **bajo ese punto de vista:** La forma correcta es desde ese punto de vista.
- **dar comienzo, dar inicio:** Es preferible comenzar, iniciar
- **delante mío:** La forma correcta es delante de mí.
- **el día de hoy:** Simplemente hoy.

- **persona humana:** Es redundante, pero es válida cuando la palabra humana se usa con el sentido de *fraterna, generosa, complaciente*
- **polos opuestos:** Los polos por definición siempre son opuestos
- **protagonista principal:** El protagonista es siempre el personaje principal, por ello el segundo término está de más.

Anexo 3: Ejemplos de documentos académicos

En este anexo se muestran cuatro ejemplos de documentos académicos redactados de acuerdo a diferentes requerimientos, pero que cumplen con las necesidades de contenido y estilo mencionadas en esta guía.

El primero de estos ejemplos corresponde a un breve de trabajo presentado como requerimiento de un curso. El trabajo ha sido anotado con etiquetas que identifican elementos esenciales para la construcción de un documento eficaz. El trabajo ha sido publicado en la Directiva de Artes Comunicativas del Colegio de Guerra del Ejército de los Estados Unidos y fue escrito en el año 2013, como exigencia académica del curso de “Liderazgo estratégico” y en respuesta a los siguientes requerimientos: *“Evaluar la capacidad de Eisenhower para liderar el cambio organizacional y la transición en su ambiente estratégico. En su evaluación, analice qué tan bien Eisenhower logró las siguientes tareas: (1) desarrolló una visión estratégica para su fuerza, (2) dio forma a la cultura de la organización para ser un comando conjunto interagencial, intergubernamental, multinacional e innovador, ágil y ético y (3) comunicó sus objetivos e intenciones dentro y fuera de su organización. Tome sus ejemplos del Capítulo VI de Eisenhower: A Soldier’s Life (Nueva York: Holt, 2002) de Carlo D’Este (500 palabras +/- 10%).”*

El segundo documento corresponde a un trabajo académico más extenso, como requerimiento del curso de “Asuntos e intereses regionales,” realizado en el año 2009 y publicado en la Directiva de Artes Comunicativas del Colegio de Guerra del Ejército de los Estados Unidos. Este documento debía cumplir las siguientes exigencias: *“Uno de los principales desafíos a los intereses de Estados Unidos (EE. UU.) en las Américas sigue siendo el tráfico de estupefacientes. Primero, identifique las características específicas del tráfico de estupefacientes en la región y explique cómo afecta los intereses nacionales de los EE. UU. En segundo lugar, examine el impacto del tráfico de estupefacientes en Colombia y México, dos de las naciones más grandes e importantes de la región. En tercer lugar, evalúe los éxitos y fracasos de la estrategia estadounidense en Colombia implementada por el Plan Colombia y su política de seguimiento, la Iniciativa Andina Antidrogas. Finalmente, examine la Iniciativa Mérida para México, que ha sido comparada con el Plan Colombia, y evalúe su probabilidad de combatir con éxito el tráfico de estupefacientes en México. (2250 palabras +/- 10%).”*

El tercer documento corresponde al artículo titulado *“Westlessness: El mundo es cada vez menos occidental,”* escrito por el General del Ejército de Tierra de España Francisco José Dacoba Cerviño, director del Instituto Español de Estudios Estratégicos, y publicado por el Centro de Estudios Estratégicos del Ejército del Perú. Este documento muestra la pericia y experiencia del autor, ya que sin dividir el documento en partes claramente identificables (introducción, cuerpo y conclusión), cumple con todas ellas y fluye en su redacción, brindando un adecuado balance entre afirmaciones, evidencias y análisis.

Finalmente, el cuarto ejemplo corresponde al artículo titulado *“Transformación Militar: Esfuerzo y Compromiso Institucional,”* escrito por el Coronel EP Paul Eduardo Vera Delzo, director del Centro de Estudios Estratégicos del Ejército del Perú, y publicado por la Military Review (Revista Profesional del Ejército de los Estados Unidos de América) en el año 2019. Este documento, de aproximadamente 3800 palabras, muestra el formato del tipo de artículos académicos preferidos por el CEEEP (Título, resumen, palabras clave, introducción, análisis, conclusiones y notas finales). Asimismo, el artículo fluye en su redacción y ofrece un adecuado balance entre afirmaciones, evidencias y análisis.

Ejemplo 1:²⁵

El liderazgo estratégico de Eisenhower

El General Eisenhower fue un líder transaccional que carecía de una visión estratégica, pero a pesar de ello dio forma a una cultura multinacional ética y comunicó magistralmente los objetivos y la intención de la organización. Su falta de experiencia llevó a otros a llenar el vacío del liderazgo estratégico.

Breve introducción que contiene una tesis. Aproximadamente el 10% del recuento total de palabras. Tesis: Líder transaccional, sin visión estratégica, pero moldeó la cultura étnica multinacional y comunicó magistralmente las metas e intenciones.

La visión estratégica requiere un objetivo y un plan para llegar allí (estrategia)¹ y –por ello– los líderes transformacionales *“influyen en las personas para que adquieran una nueva visión y nuevas posibilidades.”*² Sin embargo, los líderes transaccionales dependen de las estructuras existentes para gestionar eficientemente la red de poder.³ Aunque Eisenhower tenía un objetivo claro (derrotar al Eje), dependía completamente *“de la burocracia del estado mayor”* para sus decisiones.⁴ Mientras que el *“gigante aparato burocrático”* engendraba parálisis de análisis de alto nivel, sus comandantes de fuerza, con intereses en competencia, hacían que las cosas funcionen.⁵ Por ejemplo, Eisenhower no tomó decisiones importantes en la Operación Husky *“hasta que Montgomery le hizo el favor de iniciar una solución.”*⁶ Incluso después de las Operaciones Torch y Husky tuvo razones para desconfiar de sus planificadores, por lo que se negó a alterar el “sistema de comités”, lo que casi ocurrió un desastre en Salerno.⁷ Si bien la visión estratégica a menudo se desarrolla como un esfuerzo colaborativo, los líderes desempeñan un papel fundamental en la integración y orientación del proceso.⁸ En ese sentido, Eisenhower no logró guiar el proceso de diseño de una visión estratégica.

Afirmación: la visión estratégica requiere un objetivo, un plan e influencia.

Evidencia que respalda la afirmación: Eisenhower no tenía una visión estratégica.

Análisis que respalda la afirmación: Eisenhower no pudo guiar el proceso de visión estratégica.

Eisenhower lideró el cambio organizacional a través de una cultura de baja distancia de poder (BDP) y restando énfasis a la importancia del poder del puesto o posición.⁹ No le gustaba el trato especial, se mezclaba con los soldados comunes, los defendía cuando eran engañados y les brindaba majestuosas villas italianas previamente reservadas para los altos mandos.¹⁰ A través del ejemplo personal, Eisenhower formó una cultura intergubernamental/conjunta ética. También extendió su preferencia BDP a las relaciones de mando; consideró los *“puntos de vista de las nacionalidades”* y prefirió resolver problemas *“a través del razonamiento en lugar de simplemente emitir órdenes.”*¹¹ Su método preferido era llegar a un consenso antes de tomar medidas, una preferencia que es inherentemente BDP y de naturaleza transaccional.

Afirmación: Cultura de baja distancia de poder.

Evidencia que respalda la afirmación de BDP.

Análisis que vincula la evidencia de BDP con la afirmación y con la tesis general.

La falta de énfasis en la autoridad de mando permitió una severa disensión. Las disputas entre aliados alcanzaron su punto máximo durante el incidente de Patton-Coningham, que Eisenhower no pudo controlar.¹² Las tensiones, los conflictos y los errores, posiblemente inevitables dada la amalgama culturalmente diversa bajo su mando, eran potencialmente controlables con un liderazgo más fuerte.¹³ Sin embargo, la combinación adecuada de liderazgo impulsado por los niveles más altos frente a los aportes de los más bajos es necesariamente un intrincado acto de equilibrio. Eisenhower se equivocó debido a la inexperiencia del mando, pero lo compensó siendo el “mejor político entre los militares.”¹⁴

→ Afirmación

Evidencia que respalda la afirmación de la disensión.

Análisis que vincula la evidencia a la afirmación.

Eisenhower fue un maestro comunicador de los objetivos organizacionales. Entendía la comunicación estratégica “basada en efectos” y presentaba una imagen impecable de control.¹⁵ Para él, mantener la moral civil era el deber de un comandante, y sus acciones en el episodio de bofetadas de Patton y los informes de la BBC confirman su habilidad para dar forma a los comentarios de los medios.

→ Afirmación

Evidencia que respalda la afirmación del comunicador maestro.

Análisis que vincula la evidencia a la afirmación.

En conclusión, Eisenhower fue un constructor de consenso transaccional. Su énfasis excesivo en el consenso a veces produjo una falta de visión estratégica de arriba hacia abajo y condujo a conflictos entre aliados. Sin embargo, formó una cultura conjunta ética a través del ejemplo personal y la sensibilidad cultural. Compensó la inexperiencia del mando siendo un político magistral y comunicador de los objetivos de la organización.

Conclusión. Repite la tesis. Destaca la prueba de tesis. Proporciona un cierre final sólido

Notas finales:

1 Glenda Y. Nogami, *What is This Thing Called Strategic Vision?* (Carlisle Barracks, PA: U.S. Army War College, 1994), 137.

2 Bruce A. Tucker and Robert F. Russell, “The Influence of a Transformational Leader,” *Journal of Leadership & Organizational Studies* (10, no. 4, primavera de 2004), 103.

3 *Ibíd.*

4 D’Este, Eisenhower, 423.

5 *Ibíd.*, 381.

6 *Ibíd.*, 423.

7 *Ibíd.*, 447-453.

8 Stephen J. Gerras, ed., *Strategic Leadership Primer* (Carlisle Barracks, PA: U.S. Army War College, 2010), 23.

9 Stephen J. Gerras, Leonard Wong y Charles D. Allen, *Organizational Culture: Applying a Hybrid Model to the US Army* (Carlisle Barracks, PA: US Army War College, 2008), 14. “La distancia de poder es el grado en que los miembros de una organización esperan que el poder se distribuya por igual. Si la distancia de poder es alta, aquellos en una posición de autoridad esperan y reciben obediencia; la organización se basa en procesos jerárquicos de toma de decisiones con participación y comunicación unidireccionales limitadas.”

10 *Ibíd.*, 369, 469.

11 *Ibíd.*, 418.

12 *Ibíd.*, 401.

13 Richard D. White, *Managing the Diverse Organization: The Imperative for a New Multicultural Paradigm* (Baton Rouge: Louisiana State University, 1999), 480.

14 *Ibíd.*, 467.

15 Rebecca M. Wriggle, *Strategic Leader as Strategic Communicator* (Carlisle Barracks, PA: U.S. Army War College, 2010), Proyecto de Investigación Estratégica, 8.

Ejemplo 2:²⁶

Tráfico de estupefacientes: Desafíos pendientes

La entrada de narcóticos ilícitos a los Estados Unidos (EE. UU.), en gran parte a través de la frontera sur, se ha convertido en un problema interno cada vez más grave, desde mediados de la década de 1960. El aumento del tráfico de estupefacientes, junto con las Organizaciones Criminales Transnacionales (OCTs) y la violencia asociada, ha elevado el problema a proporciones cercanas a la crisis, poniendo en peligro los intereses nacionales y la seguridad regional de EE. UU.¹

En este documento se identifican las principales características del tráfico de estupefacientes entre Colombia, México y EE. UU. y se explica cómo este fenómeno afecta los intereses nacionales de EE. UU. Además, se examina el impacto de las actividades de tráfico de estupefacientes, particularmente en Colombia y México. Por una parte, Colombia es la principal fuente de cocaína que ingresa a los EE. UU. y por otra parte, México, con quien se comparte una frontera de 1969 millas, es la vía principal de ingreso. En el ensayo también se evalúan los éxitos y fracasos del Plan Colombia y la Iniciativa Andina Antidrogas (IAA) como esfuerzos estratégicos para solucionar el problema, así como la Iniciativa Mérida que busca combatir el narcotráfico en México.

Si bien la preocupación principal radica en las principales características del tráfico de estupefacientes dentro de América Latina en términos generales,² la actividad ilícita a través de fronteras soberanas está motivada fundamentalmente por el deseo de dinero y poder, donde el término “poder” se refiere a *“la capacidad de dirigir las decisiones y acciones de otros.”*³ La actividad de las drogas ilegales representa una industria mundial de 400 mil millones de dólares al año, y EE.UU. contribuye con un estimado de 60 mil millones de dólares en ventas anuales.⁴ Más de *“22 millones de estadounidenses de 12 años o más. . . fueron clasificados”* como dependientes de sustancias en 2004⁵ y se estima que *“13 millones de estadounidenses todavía compran drogas ilícitas de forma regular.”*⁶ El costo económico asociado con el abuso de drogas en los EE. UU., probablemente excede los \$ 110 mil millones anuales.⁷ La adicción y la muerte son bastante reales, pero difíciles de cuantificar de manera significativa. Estas estadísticas y patrones desafortunados existen a pesar de la “Guerra contra las Drogas” de 1972 del presidente Richard Nixon y la Directiva de Seguridad Nacional No. 221 de 1986, en la que el presidente Ronald Reagan elevó la lucha contra las drogas a una prioridad de seguridad nacional. Al respecto, Michael Shifter observó recientemente que a pesar de multiplicar por diez los gastos del gobierno de los EE. UU. para combatir el tráfico de drogas en América Latina durante los últimos 25 años, *“. . . los precios de las drogas han caído y el mercado de las drogas sigue siendo notablemente sólido.”*⁸ Adicionalmente, se debe tener en cuenta la mala noticia de que la producción de coca y cocaína en la región andina estableció un nuevo récord en 2007.⁹

¿Cuáles son entonces las principales características del tráfico ilícito de narcóticos en América Latina y cómo impacta los intereses nacionales de los EE. UU.? Dos conjuntos de elementos relacionados, pero algo separados, merecen consideración. El primero tiene que ver con las circunstancias antecedentes que configuran lo que se puede caracterizar como “terreno fértil” para los narcotraficantes y las OCTs, mientras que el segundo implica la consideración de las actividades operantes y características de los propios traficantes y sus organizaciones.

El tráfico de estupefacientes ilícitos puede ser rentable y potencialmente atractivo cuando se combinan numerosos factores, ya sea por diseño o por casualidad. Suponiendo un clima y una geografía capaces de sostener el cultivo de productos a muy bajo costo, los empresarios de drogas ilícitas requieren pobreza, es decir, acceso a personas muy pobres (preferiblemente aquellas que enfrentan la pobreza extrema o aquellas que son susceptibles a amenazas y violencia, o que en realidad pueden ser adictas a las drogas). ¿Los narcotraficantes favorecerán y buscarán explotar a las sociedades civiles débiles acostumbradas a la corrupción gubernamental desenfrenada, en las que tienen la capacidad de corromper o simplemente eliminar a los funcionarios del gobierno según sea necesario? Los cárteles de la droga se inclinan a buscar y tomar el control de áreas no gobernadas y asegurarse de que permanezcan así. Además, los traficantes de narcóticos ilícitos requieren acceso a personal variado (a menudo jóvenes o pandillas de jóvenes) y equipos/materiales (productos químicos y armas) con los que procesar el producto y protegerlo de posibles intrusos. Y finalmente, los traficantes ilícitos buscan moverse libremente por el país mientras explotan los canales legítimos de comercio como conductos para transportar drogas al mercado. Con frecuencia, el contrabando y el encubrimiento se ven favorecidos por el acceso a las vías de tráfico y modos de comercio convencionales, especialmente cuando el país de destino contiene una población relativamente grande que es similar en idioma y/o apariencia.¹⁰

Además de terreno fértil, el tráfico ilícito de estupefacientes se caracteriza por la presencia de grupos bien organizados y armados que habitualmente utilizan la violencia, la corrupción, la extorsión, los secuestros y tácticas de terror con virtual impunidad para proteger su producto, ampliar su influencia y asegurar los mercados al tiempo que cumplen sus fines. Al respecto, el tráfico de estupefacientes en Colombia continúa financiando y habilitando a tres grandes grupos armados ilegalmente: las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC), el Ejército de Liberación Nacional (ELN) y las Autodefensa Unidas de Colombia (AUC). Mientras que algunos, como las FARC, pueden rastrear su génesis hasta una base política *“como el ala militar del Partido Comunista Colombiano,”*¹¹ la realidad más grande y actual es que el atractivo de la ganancia a través de la actividad criminal ha desplazado cualquier agenda política impulsada ideológicamente que pudiera haber existido alguna vez. Si bien el destino principal de los narcóticos ilícitos se encuentra fuera de las fronteras estatales, la lucha por el territorio, el control y la libertad de movimiento dentro de los países latinoamericanos demuestra *“una relación directa entre las drogas y la violencia criminal que se ha disparado en un país tras otro,”*¹² a tal grado que los líderes electos con frecuencia no pueden brindar seguridad fundamental ni a los ciudadanos ni a los funcionarios. En el caso de las FARC, por ejemplo, el presidente colombiano Álvaro Uribe pudo apalancar los eventos del 11 de septiembre en los EE. UU. para realinear los fondos estadounidenses (destinados a la fumigación de cultivos de drogas y la interdicción de drogas a través del Plan Colombia) *para “capacitar a un escuadrón de élite de tropas colombianas de contrainsurgencia”* para mejorar la seguridad bajo el paraguas de un nuevo *“cálculo narcoterrorista.”*¹³

México, un importante productor de drogas (particularmente heroína, marihuana y metanfetamina), es también la principal ruta de tránsito a través de la cual entre el 70 y el 90 por ciento de las drogas ilícitas ingresan a los EE. UU.¹⁴ Al igual que Colombia, México se caracteriza por cárteles, pandillas y organizaciones de narcotráfico cuyos miembros y afiliados son plenamente capaces y bien educados en materia de violencia, corrupción, secuestro, extorsión y asesinato. Tres de los siete cárteles principales (Sinaloa, Juárez y Valencia) han formado una alianza cooperativa y mutuamente beneficiosa denominada *“La Federación.”*¹⁵ Los cárteles mexicanos tienden a reflejar a los sindicatos del crimen organizado, ya que mantienen más de 40 células subordinadas en todo los EE. UU. para distribuir drogas mientras

estrecha relaciones con pandillas carcelarias y callejeras que ya operan en los EE. UU.¹⁶ Además de importar drogas a EE. UU., los cárteles mexicanos se han relacionado con el tráfico de armas, el robo de automóviles y el secuestro a medida que contrabandean ganancias a México.¹⁷

El tráfico ilícito de narcóticos y las actividades asociadas por parte de actores no estatales que operan principalmente desde dentro de las fronteras de Estados soberanos, especialmente aquellos cercanos a los EE. UU., constituyen una amenaza significativa para los intereses nacionales de EE. UU. En ese sentido, los intereses nacionales, comúnmente categorizados como (1) defensa de la patria, (2) prosperidad económica, (3) promoción de valores y (4) orden mundial favorable, constituyen “*necesidades y aspiraciones percibidas*” al tiempo que expresan “*estados finales deseados*.”¹⁸ El interés nacional más vital de los EE. UU. sigue siendo la prevención, disuasión y reducción de la probabilidad de un ataque con armas nucleares, biológicas o químicas contra la población estadounidense. Sin embargo, el tráfico ilícito de narcóticos y la violencia asociada crea y opera en un entorno que se adapta fácilmente a los actores no estatales comprometidos con infligir daños masivos a la ciudadanía estadounidense. Por lo tanto, la tolerancia del origen y del entorno más amplio en el que prosperan las organizaciones de tráfico de drogas constituye una invitación abierta a la actividad terrorista con motivaciones políticas. De hecho, áreas de la cuenca de América Latina y el Caribe se consideran “*bases muy probables para futuras amenazas terroristas*.”¹⁹ En segundo lugar, el debilitamiento de las democracias latinoamericanas en apuros (es decir, aquellas con infraestructuras democráticas funcionales mínimas como tribunales, escuelas, mercados, instalaciones médicas, etc.) por organizaciones de drogas transnacionales incontroladas, no reguladas y cada vez más poderosas amenaza con drenar recursos limitados mientras continúa fracturando el grado de estabilidad regional que existe actualmente, dañando así los intereses estadounidenses al mantener gobiernos estables y democráticos en toda la región. La globalización y el fomento de interdependencias económicas, mutuamente beneficiosas en toda la región, deberían ayudar a mantener un orden regional favorable, al mismo tiempo que fortalecen la prosperidad económica, dos intereses estadounidenses sumamente importantes. Desafortunadamente, abordar esos intereses se volverá considerablemente más desafiante debido a la continua pobreza generalizada en toda la región, los desafíos de seguridad personal en muchas áreas, el crimen, los narcotraficantes cada vez más poderosos y la creciente deriva política de los estados-nación importantes. Esta desafortunada letanía de desafíos ocurre mientras los recursos estadounidenses se canalizan en gran medida para respaldar las operaciones en el Medio Oriente.²⁰ Si bien el desarrollo económico es un interés importante de los EE. UU. con respecto a América Latina, la simple realidad es que el “*tráfico de drogas ilícitas impacta en todos los aspectos del desarrollo*.”²¹ Finalmente, los EE. UU. debe continuar promoviendo y apoyando las iniciativas de derechos humanos y el estado de derecho en cada oportunidad. Sin embargo, se está gestando una paradoja problemática con respecto a las cuestiones de derechos humanos. Por un lado, las autoridades militares en toda América Latina han mejorado, aunque no perfecto, los registros en el área de violaciones de derechos humanos (menos violaciones),²² pero el tráfico ilícito de narcóticos continúa prosperando y lo hace a raíz de asesinatos más frecuentes y violentos, torturas, decapitaciones e incluso asesinatos de personas en nombre del deporte.²³

Dada la preocupación multinacional por el flujo de drogas ilícitas de Colombia y México a los EE. UU., se inició un acuerdo en 1999. El Plan Colombia fue una creación del ex presidente colombiano Andrés Pastrana. El plan de seis años buscaba “*poner fin al conflicto armado de 40 años del país, eliminar el tráfico de drogas y promover el desarrollo económico y social*.”²⁴ Originalmente, el plan iba a ser financiado en cierta medida por la comunidad internacional, aunque EE. UU. continúa siendo el principal patrocinador

externo a través de la IAA. Si bien las dos partes han realizado algunos ajustes a lo largo del tiempo, en particular la autorización para desviar fondos de la erradicación y la interdicción para apoyar a las fuerzas de seguridad de Colombia, el objetivo principal de los EE. UU. ha sido detener el flujo de drogas ilegales y promover la paz y el desarrollo económico en la región.²⁵ Los objetivos principales de Colombia incluyen la promoción de la paz, el desarrollo económico y una mayor seguridad con el reconocimiento tácito de que el éxito en la consecución de los objetivos principales está intrínsecamente entrelazado con la capacidad de tratar eficazmente con los narcotraficantes.²⁶ La documentación del progreso es casi siempre difícil y sujeta a interpretación. Sin embargo, se argumentó que se estaba interceptando el flujo de drogas en un grado mensurable y que los cultivos de drogas se erradicaban mediante fumigación aérea y extracción manual. La fumigación aérea tiene una desventaja ambiental, ya que la sustancia rociada puede dañar el suelo, otros cultivos o posiblemente comprometer la salud de los agricultores y otras personas que podrían estar expuestas.²⁷ Otros indicadores de éxito durante 2004 incluyeron una seguridad mejorada y más visible, una reducción de los secuestros, tasas de homicidio y menos masacres. En general, la reducción de las actividades de los tres principales grupos armados del país tuvo menos éxito, pero supuestamente hubo cierto éxito parcial en la desmovilización del grupo paramilitar de derecha las AUC y en la reducción revolucionarios de las filas de las FARC. Curiosamente, los informes sobre desplazados internos entraban en contradicción con los informes del gobierno que mostraban una disminución (37%), mientras que al menos un grupo de derechos humanos afirmó un aumento del 39%. Hubo pruebas de una mayor confianza económica que tendió a ir en paralelo con una mayor seguridad y pruebas de una menor corrupción y una mayor sensibilidad hacia el estado de derecho y los derechos humanos.²⁸

El informe de marzo de 2008 *“Mejorar las políticas y reducir el daño”* del *International Crisis Group* reitera y refuerza muchas de las afirmaciones y hallazgos señalados en el *“Plan Colombia: Informe de progreso”* de enero de 2006 del Servicio de Investigación del Congreso (SIC). Sin embargo, hay al menos una diferencia de preocupación. El informe de SIC no proporciona ninguna información sobre los esfuerzos colombianos para sustituir la erradicación de la coca con posibilidades de cultivos alternativos para los campesinos. Así, mientras que la cosecha de coca puede ser destruida con éxito, los campesinos se quedan sin perspectivas o esas perspectivas simplemente no se registran, es decir, no se valoran. Un programa para pagar periódicamente a las familias para que mantengan sus tierras libres de cultivos de coca, como se señala en el informe de *International Crisis Group*, es modestamente innovador, pero fracasará como correctivo a largo plazo.²⁹

En general, el Plan Colombia ha logrado sus objetivos, pero más para los colombianos que para los estadounidenses. El enfoque de los EE. UU. estaba en la erradicación y la interdicción y, si bien hay evidencia convincente de esfuerzo y éxito, la conclusión es que los aspectos abordables de la causa raíz del problema del cultivo de drogas, es decir, los aspectos económicos, no se han atendido bien o de manera significativa. Lo que los EE. UU. ha ayudado a lograr se acerca mucho más a simplemente “enturbiar el arroyo de la coca” cuando lo que realmente se necesita es un esfuerzo integral y humano para ayudar a “desviar y re-canalizar las aguas”.

Anne Patterson, la ex embajadora en Colombia, proporcionó una historia completa y detallada del Plan Colombia y el progreso asociado.³⁰ Reconoció problemas, identificó deficiencias y planteó preocupaciones, pero en general fue positiva sobre lo que se había logrado y lo que era posible en el futuro previsible. Hay motivos para ser cautelosamente optimistas de que el próximo plan de seis años, *“Estrategia para fortalecer la democracia y promover el desarrollo social”*, será más exitoso, principalmente

porque la tarea de los EE. UU. se ha caracterizado por “*trabajar con Colombia*” a medida que el país asume una mayor responsabilidad en el programa antinarcoóticos.

La Iniciativa Mérida fue impulsada por el tráfico ilícito de drogas y la violencia a lo largo de la frontera entre EE. UU. y México y el deseo de ambos países de mejorar sus respectivos esfuerzos nacionales de aplicación de la ley. El acuerdo, tal como se propone, es en gran parte bilateral y tiene la intención de facilitar la “*cooperación regional que aborde el crimen transnacional*”, principalmente relacionado con el tráfico de drogas ilícitas y armas.³¹ La Iniciativa se ha comparado con el Plan Colombia, aunque México no alberga a una gran izquierda y grupos insurgentes de derecha. El presidente mexicano Felipe Calderón ha hecho de la ley y el orden una prioridad muy alta y su administración planea gastar 7 mil millones de dólares en la aplicación de la ley en los próximos años.³² En aspectos importantes, el problema de la “*narco-frontera fuertemente armada*” es totalmente compartido. Estados Unidos trae el “*lado de la demanda*” de la ecuación de las drogas, mientras sirve como el “*lado de la oferta*” de la ecuación de las armas. Los funcionarios en México estiman que casi el 90 por ciento de las armas que confiscan se originan en los EE. UU.³³ No hay datos disponibles en este momento sobre la implementación de la Iniciativa. La Iniciativa parece estar mal concebida o al menos poco articulada. Abordar el problema del tráfico de drogas parece verse en gran medida en términos de equipos y protocolos de aplicación. Las drogas y las armas son muy reales y están estrechamente interconectadas. Sin embargo, no está claro cómo se implementará esta propuesta. Estados Unidos tiene la oportunidad de trabajar con un vecino cercano para abordar una preocupación compartida. Parece muy improbable que este esfuerzo tenga éxito y sea mutuamente beneficioso en este momento.

Notas finales:

¹ Max G. Manwaring, *A Contemporary Challenge to State Sovereignty: Gangs and Other Illicit Transnational Criminal Organizations in Central America, El Salvador, Mexico, Jamaica, and Brazil* (Carlisle Barracks, PA: U.S. Army War College, 2007).

² México está dentro de América del Norte y Colombia se encuentra en América del Sur. El Coronel Alberto Mejía del Ejército de Colombia, miembro internacional de USAWC, promoción de 2008, advirtió que “América Latina” es en gran parte una construcción lingüística estadounidense que “nadie de ‘América Latina’ usa”, pero que generalmente se entiende como una forma demasiado estereotipada de refiriéndose a los muchos grupos, personas y estados soberanos que se encuentran al sur de la frontera de los Estados Unidos.

³ Charles W. Freeman, Jr., citado por Gabriel Marcella, “National Security and the Interagency Process,” en *U.S. Army War College Guide to National Security Policy and Strategy*, 2nd ed., J. Boone Bartholomees, Jr., ed. (Carlisle Barracks, PA: U.S. Army War College, Junio 2006).

⁴ Véase Diane Leduc y James Lee, *Illegal Drugs and Drug Trafficking* (febrero de 2003), <http://www.lop.parl.gc.ca/content/lop/researchpublications/bp435-e.htm#12tx> (consultado el 23 de abril de 2008).

⁵ “Colombia: Economy”, Infoplease (2012), <http://www.infoplease.com/ce6/world/A0857441.html> (consultado el 23 de abril de 2008).

⁶ Leduc y Lee, “Illegal Drugs.”

⁷ *Ibíd.*

⁸ Michael Shifter, “Latin America’s Drug Problem,” *Current History* (106, febrero de 2007), 58.

⁹ International Crisis Group, “Latin American Drugs I: Losing the Fight,” *Latin America Report N°25* (14 de marzo de 2008), Resumen ejecutivo.

¹⁰ Peter Reuter, “Can Production and Trafficking of Illicit Drugs be Reduced or Merely Shifted?” *Policy Research Working Paper 4564* (Washington, DC: Grupo de Investigación sobre el Desarrollo del Banco Mundial, marzo de 2008).

¹¹ Connie Veillette, “Colombia: Issues for Congress,” *CRS Report for Congress* (Washington, DC: Servicio de Investigación del Congreso, 4 de enero de 2006), 3. Las FARC son la insurgencia guerrillera más grande y antigua de Colombia. Los otros dos grandes grupos, ambos involucrados en el narcotráfico, son el Ejército de Liberación Nacional (ELN) y las Autodefensas Unidas de Colombia (AUC).

¹² Véase Shifter, “Latin America’s Drug Problem.”

¹³ Michael Bustamante y Sebastian Chaskel, “Colombian’s Precarious Progress”, *Current History* (107, febrero de 2008), 78.

¹⁴ Shifter, “Latin America’s Drug Problem,” 106.

¹⁵ El cartel de Tijuana y el cartel del Golfo también han formado una alianza que, irónicamente, ocurrió mientras los respectivos líderes de las organizaciones cumplían condena en prisión. Véase Colleen W. Cook, “Mexico’s Drug Cartels,” *CRS Report for Congress* (Washington, DC: Servicio de Investigación del Congreso, 16 de octubre de 2007), 1.

¹⁶ *Ibíd.*, 5–6.

¹⁷ *Ibíd.*, 6.

¹⁸ Véase H. Richard Yarger y George F. Barber, *The US Army War College Methodology for Determining Interests and Levels of Intensity* (Carlisle Barracks, PA: US Army War College, 1997), adaptado del Departamento de Seguridad Nacional y Estrategia, Curso Directivo 2: Guerra, política nacional y estrategia, 118–125.

¹⁹ Jim Stavridis, “We’re All in this Together,” *American Quarterly* (1, otoño de 2007), 35.

²⁰ *Ibíd.*

²¹ Véase Leduc y Lee, “Illegal Drugs,” 9.

²² Connie Veillette, “Plan Colombia: A Progress Report,” *CRS Report for Congress* (Washington, DC: Servicio de Investigación del Congreso, 11 de enero de 2006), 12–13.

²³ Alex Crowthers, Instituto de Estudios Estratégicos, también comentó sobre la mejora del historial de violaciones de derechos humanos (menos violaciones militares en toda la región). Ver Manwaring, *A Contemporary Challenge*, 23–33 para más detalles sobre la violencia de OCT en México.

²⁴ Veillette, “Plan Colombia: A Progress Report,” 1. El plan inicial expiró a fines de 2005. El plan sexenal 2007–2013 se titula: Estrategia para fortalecer la democracia y promover el desarrollo social.

²⁵ *Ibíd.*, 2.

²⁶ *Ibíd.*

²⁷ *Ibíd.*, 6–7.

²⁸ *Ibíd.*, 12–13.

²⁹ International Crisis Group, “Latin American Drugs II: Losing the Fight,” *Latin America Report* N°25 (14 de marzo de 2008), 17.

³⁰ Anne W. Patterson, *Counternarcotics Strategy in Colombia* (Washington, DC: Departamento de Estado de EE. UU., 24 de abril de 2007), Testimonio ante el Subcomité del Comité de Asuntos Exteriores de la Cámara sobre el Hemisferio Occidental, <http://www.state.gov/p/inl/rls/rm/83654.htm> (consultado el 23 de abril de 2008).

³¹ U.S. Department of State, *Joint Statement on the Merida Initiative: A New Paradigm for Security Cooperation* (22 de octubre de 2007), <http://www.state.gov/r/pa/prs/ps/2007/oct/93817.htm> (consultado el 13 de abril de 2008).

³² “Just Don’t Call it Plan Mexico,” *Economist Online* (25 de octubre de 2007), http://www.economist.com/PrinterFriendly.cfm?story_id=10024653 (consultado el 24 de abril de 2008).

³³ WOLA: Washington Office on Latin America, *The Merida Initiative and Citizen Security in Mexico and America* (19 de marzo de 2008), <https://www.wola.org/2008/03/the-merida-initiative-and-citizen-security-in-mexico-and-central-america/> (consultado el 24 de abril de 2008).

Ejemplo 3:

“Westlessness: El mundo es cada vez menos occidental”²⁷

Por: Francisco José Dacoba Cerviño

Las intervenciones de los principales líderes mundiales en las últimas ediciones de la Conferencia de Seguridad de Múnich vienen poniendo de manifiesto múltiples y profundas discrepancias a la hora de valorar la situación mundial. Discrepancias no solo entre representantes occidentales y de otras potencias, lo cual no deja de ser comprensible, sino también entre dirigentes de ambas orillas del Atlántico. Esta tendencia se ha sustanciado en la edición de 2020, que ha sido convocada bajo el inquietante lema de *Westlessness, desoccidentalización*.

En el correspondiente informe, elaborado por el embajador Ischinger, presidente de la Conferencia, se desmenuzan los factores y circunstancias que llevan a los organizadores a concluir con tan lacónico diagnóstico: el mundo es cada vez menos occidental.¹ Lo es, según el informe, por causas atribuibles a las propias sociedades occidentales y por causas externas.

La reciente campaña electoral en los Estados Unidos nos ha dejado imágenes preocupantes de una polarización social que será difícil de revertir por la siguiente Administración. Esta preocupación es compartida por el nuevo presidente, Joe Biden, que entre sus prioridades más inmediatas señala, precisamente, la de subsanar una radicalización que presenta un fuerte componente racial.²

En Europa, sacudida por el shock que supone el Brexit, es misión casi imposible encontrar un tema de discusión que no suscite agrios enfrentamientos entre sus miembros: el suministro energético, la inmigración, la penetración china, las relaciones con Estados Unidos o con Rusia, la percepción de riesgos y amenazas... Incluso la propia definición de democracia es interpretada de forma diferente por algunos gobiernos de la Unión Europea. Estos problemas internos que se dan a uno y otro lado del Atlántico repercuten, inevitablemente, en el hasta hace poco incuestionado vínculo trasatlántico. A la vista de todo lo cual, parece que la mayor amenaza a la que se enfrenta el bloque occidental no proviene solo de elementos externos, sino que radica igualmente en su propia falta de cohesión interna. *Westlessness in the West*.

La hiperglobalización ha dejado perdedores en el camino. También en Norteamérica y en Europa, cuyas clases trabajadoras han visto cómo sus puestos de trabajo se transferían a países asiáticos en los que los costes salariales eran mucho más reducidos. La crisis económica que se inició en 2008 golpeó a las economías occidentales con especial virulencia, dando alas a los movimientos populistas, entonces incipientes. El desasosiego que esto produce se materializa en el auge de posicionamientos identitarios radicales, nacionalistas y populistas, que objetan el modelo desde dentro.

A esta pérdida de relevancia occidental ha contribuido, en buena medida, la decisión norteamericana de renunciar al liderazgo cuasi hegemónico que ejercía, y con mucho gusto, hace apenas un par de décadas. Las guerras sin fin, y sin resultados plausibles, han desmotivado a una sociedad estadounidense a la que no le faltan problemas de orden interno en los que volcar sus esfuerzos y recursos: el control de la pandemia y la recuperación económica serán algunas de sus prioridades en el futuro inmediato.

En lo que se refiere a Europa, no se puede ocultar su ausencia clamorosa en la gestión de los muchos y graves conflictos que la rodean. La cuenca mediterránea, entendida en su sentido más amplio como

prolongada hasta el Sahel por el Sur, o hasta el Cáucaso por el Este, pasando por toda la región de Oriente Medio, es un escenario en el que el guion lo dictan terceras potencias o, lo que es peor, en el que países miembros de la misma Alianza o de la misma Unión, defienden intereses encontrados. De esta situación se lamentaba el Alto Representante Josep Borrell cuando, siendo todavía candidato al puesto, afirmaba que nuestra credibilidad como europeos sería ínfima si no somos capaces de resolver los problemas de nuestra vecindad inmediata.³

La Unión Europea y la OTAN están pasando momentos difíciles. Afirmaciones por parte del entonces presidente electo norteamericano, Trump, como la de que la OTAN es obsoleta, aunque posteriormente matizada, poco ayudan al buen entendimiento entre los aliados. Más recientemente, las crecientes tensiones en el Mediterráneo entre Turquía y Grecia, esta última con el apoyo de Francia, abundan en esta percepción de enfrentamientos internos. En la Unión Europea conviven visiones estratégicas muy distintas (países del Este en relación a los del Sur) y se defienden intereses enfrentados en escenarios concretos, como la guerra de Libia.

Ante este panorama de divergencias internas, de retraimiento y de falta de liderazgo, fácil lo tienen quienes desde fuera rechazan la propuesta occidental y propugnan sus propios principios y valores, que no necesariamente coinciden con los hasta ahora vigentes. La ausencia de europeos y americanos en regiones clave del globo y en la gestión de conflictos armados es rápidamente suplida por la llegada de Rusia, China, Turquía o Irán. Oriente Medio es un buen ejemplo de esto último.

En el caso concreto de China, su evolución en las últimas décadas es impresionante, tanto en lo social como en lo económico. Bajo la presidencia de Xi se han lanzado dos gigantescas iniciativas “*One belt, one road*” y “*made in China 2025*”. La informalmente conocida como Nueva Ruta de la Seda es la propuesta del gigante asiático de un multilateralismo «a lo chino», alternativo al occidental. Un multilateralismo que incide en derribar barreras comerciales, pero que obvia todo lo relativo a sostenibilidad o a derechos de las personas. A esto habría que añadir su desafío tecnológico, geopolítico y diplomático. China está alcanzando un liderazgo del que estaba ausente en el ámbito de las agencias de Naciones Unidas, donde ya preside siete de dichas agencias,⁴ ha lanzado iniciativas como la Organización de Cooperación de Shanghái o la Asociación Económica Integral Regional (RCEP).

La pujanza china viene suscitando, ya desde la Administración Obama, la máxima atención del Gobierno norteamericano, lo que explica el desplazamiento del centro de gravedad de la geopolítica mundial a la región de Asia-Pacífico, en detrimento de la centralidad que tuvo Europa en las largas décadas de la Guerra Fría. La Unión Europea, por su parte, ha experimentado también un giro significativo en su postura ante la penetración del gigante asiático. Si en el año 2013 la Agenda para 2020 de la Unión identificaba a China como socio estratégico para un orden internacional multilateral,⁵ en 2019 se añadían, además, las categorías de competidor económico y de rival sistémico.⁶ La luz de alarma se encendió en 2016 con la adquisición por parte de una empresa china de la tecnológica alemana Kuka,⁷ y con iniciativas como la conocida como 17+1, en la que ciertos países del Este y del Sur de Europa, algunos de ellos Estados miembros de la Unión, han firmado diversos acuerdos de cooperación con China.⁸

Rusia, al contrario que la gran potencia asiática, no está en condiciones de proponer, y menos de imponer, un modelo propio de gobernanza global. Pero sí que puede, de palabra y de obra, objetar la propuesta occidental. El presidente Putin fue muy claro al declarar obsoleta la idea liberal. Lo hizo en una entrevista concedida a *Financial Times* en junio de 2019, con motivo de la cumbre del G-20 en

Osaka¹⁶. En su entorno más próximo, Rusia ha sido capaz de obtener el máximo rendimiento de sus crecientes capacidades militares, además de una inteligente política de apoyo a actores locales, para recuperar un papel preminente en el extenso arco geográfico que va desde el Cáucaso (recordemos que fue Rusia quien finalmente impuso un acuerdo de alto el fuego en Nagorno Karabaj), pasa por Oriente Medio y se adentra en el Mediterráneo hasta las costas de Libia. Presencia creciente a la que no es ajeno el resto del continente africano.

Sin llegar a la relevancia de chinos y rusos, otros actores tienen también agenda propia al margen del esquema liberal. Turquía se siente llamada a recuperar la vieja presencia otomana en las lejanas tierras de Asia Central (con la excepción del Turquestán Oriental, hoy Sinkiang, para no molestar al dragón chino), región en la que se asientan pueblos de lengua y cultura túrquicas. Ha intervenido activamente en el Cáucaso, apoyando a Azerbaiyán; y en Siria, para contener a los peshmergas kurdos. En el Mediterráneo, después de la constatación de la existencia de considerables reservas de gas natural, mantiene serias fricciones con los países ribereños vecinos, y está también protagonizando la evolución de la guerra de Libia con su apoyo a una de las partes enfrentadas. Todo ello provoca recelos y tensiones entre aliados y vecinos.

Por último, el terrorismo yihadista constituye una amenaza persistente, en plena reorganización y fortalecimiento tras los reveses sufridos en Oriente Medio, como nos recuerdan periódicamente los atentados en suelo europeo. Aunque justo es reconocer que estos son apenas una ínfima parte del total de ataques perpetrados por estos grupos terroristas en África, Oriente Medio o Afganistán.

La llegada de la nueva Administración estadounidense es vista por muchos como la anhelada oportunidad para imprimir un cambio de rumbo, para recuperar un cierto liderazgo norteamericano en el mundo y para propiciar un escenario de nuevas relaciones de colaboración comercial, tecnológica y de seguridad entre, al menos, las democracias liberales. Sin duda algo de eso habrá.

Tanto cuando era solo candidato, como una vez confirmado nuevo presidente, Biden ha repetido en numerosas ocasiones que quiere transitar por la senda de un revivido multilateralismo, restañar las heridas abiertas con los aliados y volver a liderar, aunque de forma diferente, el mundo. Frente al *America first!*, el *America's back!* Pero una cosa es decirlo y otra, muy diferente, ver hasta qué punto podrá llevar a cabo esa apuesta global.

Muchas esperanzas, tal vez demasiadas, están puestas en el nuevo presidente norteamericano. Biden no pierde ocasión de afirmar que su país tiene vocación de liderazgo. Los Estados Unidos son muy bienvenidos para diseñar, junto con los aliados, una renovada forma de liderazgo. Un liderazgo compartido con los afines, que sea percibido como una responsabilidad por todos asumida, no como una imposición. Occidente tiene que hacerse oír con una voz fuerte, pero una sola voz. De lo que no cabe duda es de que, con todos sus problemas internos y a pesar de sus carencias, Occidente merece sobrevivir al asedio al que está siendo sometido. Desde fuera... y desde dentro.

Notas finales:

1. Munich Security Conference, “Munich Security Report 2020: Westlessness,” *Munich Security Conference* (Munich: febrero 2020), https://securityconference.org/assets/user_upload/MunichSecurityReport2020.pdf

2. Agencia EFE (08NOV20): Un día después de que se declarara su victoria, el equipo del presidente electo de Estados Unidos, Joe Biden, reveló este domingo sus planes para la transición de poder, con la pandemia, la recuperación económica, la desigualdad racial y la crisis climática en lo más alto de sus prioridades, véase Susan Samhan, “ Biden trabaja desde ya en la transición con la pandemia como prioridad,” *Agencia EFE* (Washington, DC: 8 de noviembre de 2020), <https://www.efe.com/efe/usa/america/biden-trabaja-desde-ya-en-la-transicion-con-pandemia-como-prioridad/50000103-4389188>
3. J. Borrell: “no seremos creíbles en nuestra ambición de ser un actor geopolítico, si no somos capaces de resolver los problemas de nuestra vecindad inmediata.”, véase The Objective, “Borrell fija en los Balcanes y Rusia sus ‘prioridades’ como jefe de la diplomacia europea,” *The Objective* (España: 07 de octubre de 2019), <https://theobjective.com/borrell-fija-en-los-balcanes-y-rusia-sus-prioridades-como-jefe-de-la-diplomacia-europea/>
4. Roberto García Moritan, “La ONU, con impronta china: ¿y la universalidad?,” *Infobae* (Argentina: 14 de mayo de 2020), <https://www.infobae.com/america/opinion/2020/05/14/la-onu-con-impronta-china-y-la-universalidad/>
5. Servicio Europeo de Acción Exterior, “EU-China 2020 Strategic Agenda for Cooperation,” *European Union External Action Service* (Bruselas: 2020), https://eeas.europa.eu/archives/docs/china/docs/eu-china_2020_strategic_agenda_en.pdf
6. Comisión Europea, *EU-China: A strategic Outlook*, (Estrasburgo: 12 de marzo de 2019), <https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/communication-eu-china-a-strategic-outlook.pdf>
7. Europa Press, “La firma china Midea se hace con casi el 95% del fabricante de robots Kuka,” *El Economista* (España: 8 de agosto de 2016), <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/7754335/08/16/La-firma-china-Midea-se-hace-con-casi-el-95-del-fabricante-de-robots-Kuka.html>
8. Águeda Parra Pérez, “La Ruta de la Seda Digital: la gran globalización china,” *Instituto Español de Estudios Estratégicos* (España: 24 de abril de 2020), http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_opinion/2020/DIEEEO38_2020AGUPAR_sedadigital.pdf

Ejemplo 4:**Transformación militar: Esfuerzo y compromiso institucional** ²⁸

Por: Paul Eduardo Vera Delzo

Resumen:

En la actualidad, para ser efectivos, los Estados deben enfrentar de manera holística nuevos retos y amenazas mediante el empleo racional de todos los elementos del poder nacional. Para ello, sus Fuerzas Armadas, como representantes del instrumento militar del poder nacional, deben estar preparadas no solo para enfrentar nuevos retos y amenazas a la seguridad nacional, sino también para cumplir efectivamente los otros roles que el Estado les asigne. Por consiguiente, el cumplimiento de nuevos roles y los avances tecnológicos obligan a las instituciones castrenses a involucrarse en procesos de modernización o de transformación que les permitan apoyar el logro de los objetivos del Estado. Sin embargo, si bien la transformación militar puede ser la firme intención de una institución castrense, este proceso sólo se iniciará con el beneplácito del poder político ya que toda transformación requiere la asignación de recursos adicionales que permitan realizar cambios profundos, especialmente en materia de modernización.

La transformación militar involucra cambios profundos en la institución que la implementa, revisando y rediseñando sus procesos medulares (a través de una reingeniería), así como cerrando las brechas existentes en sus capacidades actuales (a través de una modernización). No obstante, la transformación implica, principalmente, cambios significativos en la cultura organizacional, es decir, cambios en el conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes y tradiciones existentes en la institución militar. Para este fin, se requiere el permanente esfuerzo y compromiso tanto de los miembros de la organización como de los decisores políticos para afrontar exitosamente los diversos retos del proceso de transformación.

Palabras Clave:

Transformación, modernización, reingeniería, liderazgo estratégico, cultura organizacional.

Introducción:

A principios del año 2019, el General de Ejército Jorge Céliz Kuong, Comandante General del Ejército del Perú, manifestó que la transformación institucional había comenzado. Esta importante noticia no ha pasado desapercibida entre los miembros de esta institución castrense debido a que este proceso conllevará cambios que impactarán no sólo en el futuro de la organización, sino también en sus carreras profesionales. Sin embargo, el desconocimiento de lo que significa una transformación institucional podría generar dudas y resistencia, siendo indispensable definir y diferenciar su significado respecto a términos como reingeniería y modernización, muchas veces utilizados erróneamente como análogos.

En este artículo se examina el significado de la transformación militar, diferenciándola de otros procesos que también involucran cambios, y se ofrece una propuesta de pasos coherentes a seguir para la consecución de este proceso. La propuesta planteada pretende brindar ideas y generar opciones a los líderes estratégicos involucrados en una transformación institucional.

Análisis:

Entendiendo el Significado

Si bien es cierto que la reingeniería, la modernización y la transformación son procesos que involucran cambios en la institución que los implementa, los mismos no pueden ser confundidos ya que cada uno de ellos tiene una magnitud, impacto, propósito y alcance diferente.

La reingeniería es una herramienta gerencial mediante la cual se revisan y se rediseñan radicalmente los procesos medulares de una empresa, lográndose mejoras significativas en productividad, rapidez, costos, calidad, entre otros beneficios.¹ Sin embargo, lo que la reingeniería no necesariamente contempla es la verificación de que la organización se encuentre en condiciones de enfrentar los cambios futuros del ambiente estratégico. Es decir, tras aplicar una correcta reingeniería, la empresa podría mejorar su negocio, pero no necesariamente estar en el negocio adecuado. Muchas empresas han dejado de existir por no anticiparse a los cambios que se dan en el ambiente estratégico.

Por otra parte, la modernización militar es un proceso que contempla el cierre de brechas existentes en las capacidades actuales, proporcionando capacidades cualitativamente mejoradas y reduciendo los costos de la institución. Por consiguiente, este proceso implica el reemplazo de una tecnología militar existente por una significativamente más capaz.² Sin embargo, la modernización es algo más que la simple adquisición de material tecnológicamente más moderno, ya que, para lograr un aumento en la efectividad militar, ese nuevo material debe estar debidamente vinculado a una apropiada organización, concepto de operaciones, conjunto de tácticas, sistema de comando y control, infraestructura de apoyo, entre otros.³ Es decir, la modernización militar implica cambios en la doctrina, organización, entrenamiento, material, liderazgo y educación, personal, instalaciones y política (DOTMLPF-P, por sus siglas en inglés) de la institución. No obstante, estos cambios no son tan radicales y profundos como los que se dan durante una transformación militar, sobre todo en lo relacionado a la cultura organizacional.

La Real Academia Española define la palabra “transformación” como la acción y efecto de transformar, es decir, cambiar de forma a alguien o algo, convirtiéndolo en otra cosa.⁴ Por esta razón, el término “transformación militar” es comúnmente entendido como el “cambio profundo” de una institución militar, no atribuyéndosele este término a modestas mejoras realizadas.⁵ Al respecto, el Departamento de Defensa de los Estados Unidos de América define la transformación militar como un proceso que da forma a la naturaleza cambiante de la competencia y cooperación militar a través de nuevas combinaciones de conceptos, capacidades, personas y organizaciones.⁶ La transformación militar es, por consiguiente, un proceso continuo a largo plazo que involucra nuevos conceptos, doctrina, procesos, capacidades, organizaciones, tecnología y personas capacitadas para manejarlos pero, principalmente, involucra un cambio profundo en la cultura organizacional.⁷

Diversos factores deberán ser evaluados para determinar el tipo de cambio que una organización necesita. Mientras que algunas instituciones sólo requieren de una reingeniería para mejorar sus procesos o de una modernización para cerrar brechas y desarrollar mejores capacidades, otras instituciones necesitan de una transformación para realizar cambios profundos y crear una nueva institución que les permita enfrentar con éxito los desafíos del futuro ambiente estratégico. Sin lugar a duda, la reingeniería y la modernización formarán parte de la transformación, pero no viceversa.

El Camino a Seguir

Los nuevos avances científicos contribuyen al desarrollo de nuevas tecnologías las cuales, si bien tienen inequívocos efectos beneficiosos para la humanidad, originan de igual manera nuevas amenazas para su seguridad. En la actualidad, para ser efectivos, los Estados deben enfrentar de manera holística nuevos retos y amenazas mediante el empleo racional de todos los elementos del poder nacional. Para ello, sus Fuerzas Armadas deben estar preparadas no sólo para enfrentar nuevos retos y amenazas a la seguridad nacional, sino también para cumplir efectivamente los otros roles que el Estado les asigne. Por consiguiente, el cumplimiento de nuevos roles y los avances tecnológicos obligan a las instituciones castrenses a involucrarse en procesos de modernización o de transformación que les permitan apoyar el logro de los objetivos del Estado.

Sin embargo, si bien la transformación militar puede ser la firme intención de una institución castrense, este proceso sólo se iniciará con el beneplácito del poder político ya que toda transformación requiere la asignación de recursos adicionales que permitan realizar cambios profundos, especialmente en materia de modernización. Por esta razón, la transformación militar se deriva de una decisión política y de la asignación de recursos que permitan su efectiva implementación.⁸

Asimismo, la transformación de una institución militar no puede planearse y ejecutarse fuera del marco de una transformación integral del sector defensa, la cual incluye la transformación no sólo de todos los institutos armados, sino también de la organización o comando que los agrupa durante el planeamiento y ejecución de operaciones conjuntas.⁹ Pero ¿Cómo se realiza una transformación militar? ¿Cuáles son los pasos por seguir?

Para despejar estas interrogantes y en base a las experiencias de instituciones castrenses que han realizado procesos similares, a continuación, se presentan ocho pasos lógicos que podrían ejecutarse para realizar con éxito un proceso de transformación militar.

Primer Paso: Reafirmar los Valores

Los líderes estratégicos de una institución castrense cumplen un rol clave en el proceso de transformación militar; por tanto, el conocimiento y la buena práctica del liderazgo estratégico son fundamentales para el éxito de este proceso. El liderazgo estratégico es definido como “el proceso utilizado por un líder para afectar positivamente el logro de una visión deseada y claramente comprendida por todos los miembros de la organización, influyendo en la cultura organizacional, asignando recursos, dirigiendo a través de políticas y directivas, y construyendo consenso.”¹⁰

Liderar el cambio es una de las principales responsabilidades del líder estratégico. En un entorno de cambio cada vez más acelerado, los líderes estratégicos necesitan desarrollar organizaciones que puedan cambiar rápidamente para alinearse con dicho entorno. Sin embargo, liderar el cambio no es una tarea fácil, sobre todo porque enfrenta el rechazo de aquellos escépticos o acostumbrados al sistema vigente. Para superar este rechazo, los líderes estratégicos deben reafirmar los valores de la institución castrense, al ser una organización basada en valores. Al enfatizar los valores, la gente, el sentido de compromiso y de servicio a la nación, se ayuda a que los miembros comprendan que la esencia de la institución no cambiará.

Para éste propósito, la institución necesita reinvertir en el profundo sentido de sus valores, reforzando su compromiso con una base ética sólida.¹¹ Asimismo, es imperativo identificar aquellos valores que

ayudan a la organización a prosperar, ya que los valores proporcionan la fuerza, dirección y estabilidad que se requieren durante periodos de cambio y confusión. La verdad esencial es que el liderazgo se basa en valores; sin embargo, cuando existe disonancia entre los valores declarados y los valores realmente practicados por los líderes, se genera rechazo y desconfianza entre los miembros de la organización.

Segundo Paso: Definir la Visión

Stephen Guerras señala que los líderes estratégicos deben ser lo suficientemente ágiles para aprender del pasado, adaptarse a las circunstancias actuales y anticipar el futuro.¹² Anticipar el futuro es, precisamente, uno de los grandes desafíos que enfrentan los líderes estratégicos. Aunque el futuro no se puede predecir, los líderes estratégicos deben explorar escenarios o hipótesis plausibles de cómo podría evolucionar el entorno. Es decir, es crítico desarrollar un contexto dentro del cual una institución pueda actuar para crear su futuro. El futuro debe tener lugar primero en la mente del líder estratégico antes de comunicarse proactivamente a la organización. Este cambio intelectual guía el cambio físico de la transformación. Sin el trabajo inicial del cambio intelectual, el cambio físico sería desenfocado y tendría pocas probabilidades de éxito.¹³

El término “visión” sugiere la elaboración de una imagen mental de cómo se verá la organización en el futuro. La visión proporciona no sólo un sentido de identidad, sino también un sentido de propósito, dirección y motivación a los miembros y actividades de una organización.¹⁴ Consiguientemente, definir la visión debe ser uno de los primeros pasos requeridos para ejecutar una transformación institucional. Una vez que se expresa la visión, deben identificarse los métodos y recursos para lograrla.¹⁵

Los valores y la visión facilitan el cambio, la innovación y el crecimiento, brindándoles a los miembros de la organización la base para que puedan actuar, aprender y progresar. La creación de la visión es un esfuerzo colaborativo que empieza con los líderes estratégicos.¹⁶ Para este fin, el líder estratégico, normalmente, es apoyado por un grupo técnico de la propia organización. Una vez que el líder aprueba y hace suya la visión, la misma debe ser comunicada y entendida claramente por los miembros de la organización.

Tercer Paso: Crear un Equipo

Otro de los grandes desafíos en el desarrollo de la transformación militar es la necesidad de pensar en el futuro mientras se atienden simultáneamente los problemas actuales de la organización. Durante el proceso de transformación la institución no para, y el principal esfuerzo de los líderes, normalmente, se enfoca en atender los problemas del día a día. Sobre este punto, una observación es necesaria; asignar las tareas de liderar y sincronizar los esfuerzos de transformación a una de las Direcciones ya existentes en la organización es sobrecargarla de trabajo.

Los líderes estratégicos no pueden transformar a la institución solos. Crear el futuro es un trabajo de equipo. Por esta razón, el líder estratégico debe crear una nueva organización enfocada exclusivamente en el futuro y en el logro de la transformación institucional. Esta nueva organización, integrada por expertos (civiles y militares) en diferentes áreas, deberá proporcionar la unidad de comando y unidad de esfuerzo necesarias para agilizar el proceso de transformación y sincronizar la acción de todos los actores involucrados. Al igual que en el caso del “Comando de Transformación del Ejército del Futuro” del Ejército Nacional de Colombia, creado en el año 2015, y del “Comando de Futuros” del Ejército de los Estados Unidos de América, creado el año 2018, esta nueva organización deberá depender directamente del líder estratégico de la institución, ya que será la responsable de articular el futuro de

la institución militar y brindar continuidad al proceso. La ubicación de esta organización dentro de la estructura de la institución será un claro indicador de su importancia y prioridad.

Cuarto Paso: Cambiar la Cultura Organizacional

La transformación militar, principalmente, involucra cambios significativos en la cultura organizacional, vale decir, cambios profundos en el conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes y tradiciones existentes en la institución militar. Sin lugar a duda, el cambio más importante y difícil de conseguir es el cambio de mentalidad de los miembros de la institución. La transformación debe facilitar una cultura que fomente el liderazgo, la educación, la organización, los procesos, los valores y las actitudes que promuevan la innovación significativa.¹⁷ Este proceso crea nuevas áreas y competencias, de manera que permite identificar y crear nuevas formas de hacer las cosas.

Como lo manifiestan Gordon Sullivan y Michael Harper, el cambio debe ocurrir primero en la mente de la gente; solo así podrá posteriormente derivarse a la estructura, los procesos, el rendimiento y los resultados de la organización.¹⁸ Por consiguiente, se puede afirmar que la transformación institucional se inicia con el cambio de la cultura organizacional. Para tal fin, se debe definir la naturaleza de esa nueva cultura organizacional, y responder a preguntas esenciales. ¿Qué nuevos valores, creencias y suposiciones deberán ser adoptados por los miembros de la organización? ¿Qué nuevos comportamientos conllevarán a esos cambios de cultura?

Una vez que la cultura se haya definido, el esfuerzo se enfocará en la identificación e implementación de aquellas acciones que permitan materializar este cambio. El cambio de cultura en organizaciones maduras, como las instituciones castrenses, es muy difícil ya que toma tiempo y requiere de mucho esfuerzo y perseverancia. Para facilitar este proceso, Edgar Schein proporciona un método para incrustar y reforzar sistemáticamente una cultura.¹⁹ Mientras que los mecanismos de incrustación emplazan los supuestos (valores, creencias, etc.) en la organización, los mecanismos de refuerzo apoyan los supuestos emplazados. Ambos mecanismos son importantes y son útiles sólo si se emplean en conjunto. Por ejemplo, el comandante que durante una reunión con su personal discierne la importancia de la honradez (mecanismo de refuerzo), sólo logrará el impacto deseado si es que él, dando el ejemplo, actúa honradamente (mecanismo de incrustación).

Quinto Paso: Identificar la Estrategia

Durante el proceso de transformación, la estrategia es tan importante como los valores y la visión, ya que toda acción sin una dirección estratégica carece de sentido. En el contexto de la transformación militar, la estrategia es el conjunto de conceptos que relacionan los medios con los fines para producir acciones que logren los cambios profundos deseados. Por consiguiente, la institución debe definir la estrategia que permita el logro de la visión dentro del contexto de los valores de la organización.²⁰ El desarrollo del concepto estratégico es crítico ya que describe cómo se pretende lograr la transformación, explicando los roles y las relaciones de los actores claves, la asignación de recursos, así como el establecimiento de prioridades y líneas de tiempo.

Para lograr una transformación es necesario identificar y cambiar los procesos vitales de la institución. En el caso del Ejército de los Estados Unidos de América, durante el proceso de transformación realizado a fines del siglo pasado, se identificaron seis procesos críticos interrelacionados y que fueron indispensables para asegurar una transformación duradera. Estos procesos fueron: el reclutamiento y

retención de soldados de calidad, el desarrollo de líderes, el desarrollo de unidades de entrenamiento, la modernización de la fuerza, la creación de los tipos correctos de unidades y el desarrollo de la doctrina para el empleo de la fuerza.²¹

Sexto Paso: Desarrollar Líderes

Los soldados de una institución militar son importantes, pero más importantes son los líderes que los guían. Consecuentemente, la calidad y el desarrollo de los líderes deben ser parte cualquier estrategia que se formule para ejecutar un proceso de transformación. El desarrollo de líderes (militares y civiles) es fundamental para la institución militar, ya que ellos deben formar subordinados que asuman la responsabilidad de sus propias acciones y actúen de manera independiente. Ese es el verdadero sentido del empoderamiento.²² Empoderar es dar a alguien autoridad, influencia o conocimiento para hacer algo, pero, sobre todo, es darle responsabilidad.²³

Si los líderes de una institución militar son importantes, los líderes estratégicos lo son aún más. Ellos cumplen un rol clave en el proceso de transformación, ya que son los responsables de definir la visión, reafirmar los valores y liderar el cambio de la organización. Por esta razón, se debe priorizar la formación y el desarrollo de líderes estratégicos en la institución, mediante la capacitación y el empoderamiento. Los líderes estratégicos deben entrenar y ser mentores de los futuros líderes de la institución porque ellos serán responsables de darle continuidad al proceso de transformación. Uno de los principales trabajos de los líderes estratégicos es, por consiguiente, hacer crecer a las personas que liderarán la organización cuando ellos se vayan.²⁴

Séptimo Paso: Formular Doctrina

Una vez que el proceso de transformación se haya iniciado, existirán diversas presiones para que los cambios profundos empiecen lo más pronto posible; sobre todo, aquellos cambios relacionados a la organización, entrenamiento y modernización de la institución. Sin embargo, realizar este tipo de cambios sin un claro sentido de dirección no tiene lógica. Es aquí donde la doctrina cobra particular importancia, ya que esta será la que de coherencia, sentido e impulso al proceso de transformación. La doctrina militar es definida como aquellos principios fundamentales por los cuales las fuerzas militares o sus elementos guían sus acciones en apoyo de los objetivos nacionales.²⁵ Para ello, la doctrina consta no sólo de principios fundamentales, sino también de tácticas, técnicas y procedimientos (TTP), incluyendo términos y símbolos. De hecho, la doctrina representa la sabiduría colectiva de la institución y proporciona el lenguaje común para que sus integrantes se comuniquen entre sí.

Los cambios en el ambiente estratégico, incluyendo los nuevos roles y las nuevas tecnologías, obligan a la institución castrense a escribir una nueva doctrina que incluya una gama más amplia de operaciones y de acciones militares. Consiguientemente, durante el proceso de transformación, es imprescindible que se formule la doctrina que permita cumplir eficientemente todos los roles asignados por el Estado. Esta nueva doctrina debe permitir enfrentar con éxito no sólo los retos y las amenazas actuales, sino, sobre todo, los del futuro. Por ejemplo, nadie quería repetir la experiencia del Ejército Francés durante la Segunda Guerra Mundial ya que, aunque habían formulado una doctrina, organizado, equipado y entrenado unidades, lo habían hecho para enfrentar el tipo equivocado de guerra.²⁶ Es decir, se habían preparado para luchar la guerra del pasado (guerra relativamente estática), pero no la guerra que les tocó enfrentar (guerra relámpago).

La doctrina es la comprensión colectiva de cómo la institución combatirá y llevará a cabo otras operaciones y acciones militares. Por consiguiente, la doctrina guía cómo la institución se organiza, entrena y moderniza.²⁷ No se debe empezar a modernizar y reorganizar a la institución si es que primero no se ha formulado una nueva doctrina.

Normalmente, el proceso de transformación se inicia con acciones secuenciales. Por ejemplo, a medida que se aprende más sobre el impacto de las nuevas tecnologías, la transformación se extiende a la modernización. Luego, teniendo en consideración la nueva doctrina y la nueva tecnología, la transformación se expande al rediseño de las unidades tácticas.²⁸ Posteriormente, estas acciones secuenciales, se convierten en acciones simultáneas y sincronizadas, sobre todo, cuando la transformación incluye cada proceso crítico de la organización.

Octavo Paso: Aprender y Continuar el Cambio

La transformación es un proceso que enfatiza mantener la continuidad, hacer cambios apropiados y crecer para convertirse en una institución diferente.²⁹ Sin embargo, los cambios apropiados toman tiempo ya que primero se debe experimentar, aprender y mejorar. Esto es particularmente importante para determinar la nueva organización, equipamiento y tipo de entrenamiento de las unidades tácticas.

Otro de los retos que se enfrenta durante la transformación militar es la necesidad de asegurar la continuidad del proceso de cambio. Para lograrlo, los líderes estratégicos de la institución deben crear consenso entre sus miembros. De lo contrario, todos los cambios durarán sólo lo que dure en el cargo la persona que los impulsó o implementó. La creación de consenso se logra mediante la comunicación permanente y el involucramiento de los miembros de la institución, principalmente de aquellos miembros que en el futuro reemplazarán a los líderes estratégicos. Es imprescindible que este consenso se logre también entre la clase política del Estado.

La transformación debe basarse en acciones positivas y agresivas, guiadas por la visión y consistentes con los valores de la institución, pero, sobre todo, en acciones que las personas puedan ver y entender.³⁰ Consecuentemente, se debe mantener informados a los miembros de la institución para evitar rumores y actitudes negativas. Igualmente, importante es la velocidad a la cual se realicen los cambios, vale decir, ni muy lenta, que no se perciba su impacto, ni muy rápida, que sature a la organización.

Conclusión:

La transformación militar es un arduo proceso que toma tiempo y que involucra cambios profundos para convertir a la institución en algo cualitativamente mejor, pero preservando su esencia. Como se ha mostrado en este artículo, la transformación requiere de la reafirmación de los valores, la definición de la visión, la creación de un equipo, el cambio de la cultura organizacional, la identificación de la estrategia, el desarrollo de líderes, la formulación de doctrina y una voluntad constante de aprender. Para este fin, se requiere el permanente esfuerzo y compromiso tanto de los miembros de la organización como de los decisores políticos para afrontar exitosamente los diversos retos de la transformación militar.

Notas Finales:

- 1 Michael Hammer y James Champy, *Reingeniería*, (Bogota: Editorial Norma, 1994), 34.
- 2 Daniel Gouré, “Winning Future Wars: Modernization and a 21st Century Defense Industrial Base,” *The Heritage Foundation* (4 October 2018), <https://www.heritage.org/military-strength/topical-essays/winning-future-wars-modernization-and-21st-century-defense> (consultado el 16 de marzo de 2019)
- 3 *Ibíd.*
- 4 Real Academia Española, s.v. “transformar,” <http://dle.rae.es/?id=aJbn4er> (consultado el 16 de marzo de 2019)
- 5 Paul K. Davis, “Military Transformation? Which Transformation, and What Lies Ahead?” in Stephen J. Cimbala, ed., *The George W. Bush Defense Program: Policy, Strategy and War*, (Washington, D.C.: Potomac Books, 2010), 11.
- 6 U.S. Department of Defense, *Military Transformation: A Strategic Approach*, (Washington, D.C., 2003), 8, <http://www.iwar.org.uk/rma/resources/transformation/military-transformation-a-strategic-approach.pdf> (consultado el 16 de marzo de 2019)
- 7 Harold W. Gehman, Jr., and James M. Dubik, “Military Transformation and Joint Experimentation: Two Views from Above,” *Defense Horizons*, (December, 2004), 2, <http://ndupress.ndu.edu/Portals/68/Documents/defensehorizon/DH-046.pdf?ver=2016-11-15-092815-493> (consultado el 16 de marzo de 2019)
- 8 Paul E. Vera, “Transformación en el Ejército del Perú: ¿Tendencia o Necesidad?,” *Pensamiento Conjunto*, 2018, 85, <http://www.esffaa.pe/revista/2018-3/index.html>.
- 9 *Ibíd.*
- 10 Stephen J. Gerras, *Strategic Leadership Primer*, 3rd ed. (Carlisle Barracks, PA: U.S. Army War College, 2010), 2.
- 11 Gordon R. Sullivan and Michael V. Harper, *Hope is not a Method: What Business Leaders can learn from America’s Army*, (Broadway Books, New York, 1997), 58.
- 12 Stephen J. Gerras, *Strategic Leadership Primer*, 3.
- 13 Sullivan and Harper, *Hope is not a Method*, 80.
- 14 Stephen J. Gerras, *Strategic Leadership Primer*, 21.
- 15 *Ibíd.*, 22.
- 16 *Ibíd.*
- 17 U.S. Department of Defense, *Military Transformation: A Strategic Approach*, 8.
- 18 Sullivan and Harper, *Hope is not a Method*, 81
- 19 Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 3rd Edition, (San Francisco, Jossey – Bass, 2004), Chapter 13.

20 Sullivan and Harper, *Hope is not a Method*, 99.

21 *Ibíd.*, 95.

22 *Ibíd.*, 68.

23 Real Academia Española, s.v. “empoderar,” <https://dle.rae.es/?id=ErreFb4> (consultado el 20 de marzo de 2019)

24 Sullivan and Harper, *Hope is not a Method*, 213.

25 John Spencer, “What is Army Doctrine?,” *Modern War Institute*, (21 March 2016), <https://mwi.usma.edu/what-is-army-doctrine> (consultado el 20 de marzo de 2019)

26 Sullivan and Harper, *Hope is not a Method*, 33.

27 *Ibíd.*, 10.

28 *Ibíd.*, 103.

29 *Ibíd.*, 98.

30 *Ibíd.*, 10.

Notas finales

- 1 María Luisa de la Rocha y Fernando Rodríguez. *Guía para publicar documentos académicos. Primera edición* (Lima: Universidad de Lima – Fondo Editorial, 2016), https://www.ulima.edu.pe/sites/default/files/page/file/guia_web_para_publicar_documentos_academicos_o.pdf (Consultado el 3 de marzo de 2021).
- 2 The U.S. Army War College, *Communicative Arts Directive* (Carlisle Barracks: PA 17013-5216), https://ssl.armywarcollege.edu/dde/DDE_documents/DEP_CAD_AY21.pdf (Consultado el 3 de marzo de 2021).
- 3 De la Rocha y Rodríguez. *Guía para publicar documentos académicos*.
- 4 The U.S. Army War College, *Communicative Arts Directive*.
- 5 *Ibíd.*
- 6 *Ibíd.*
- 7 The U.S. Army War College, *Communicative Arts Directive*, 19.
- 8 University of Florida, *Writing a Prospectus*, <http://users.clas.ufl.edu/shegeman/prospectusguide.htm> (Consultado el 18 de febrero de 2021).
- 9 Bertha Ligia Díez M. “Qué es y qué no es,” *Investigación y Educación en Enfermería* (XXV, no.1, Medellín: Universidad de Antioquia, marzo, 2007), 14-17 <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=105215404001> (Consultado el 21 de febrero de 2021).
- 10 *Ibíd.*
- 11 *Ibíd.*
- 12 The U.S. Army War College, *Communicative Arts Directive*.
- 13 *Ibíd.*
- 14 *Ibíd.*
- 15 *Ibíd.*
- 16 Real Academia Española. Definición de Plagiar. <https://dle.rae.es/plagiar#TIZy4Xb> (Consultado el 20 de febrero de 2021).
- 17 The U.S. Army War College, *Communicative Arts Directive*.
- 18 *Ibíd.*
- 19 *Ibíd.*
- 20 *Ibíd.*

21 *Ibíd.*

22 *Ibíd.*

23 *Ibíd.*

24 *Ibíd.*

25 *Ibíd.*

26 *Ibíd.*

27 Francisco José Dacoba Cerviño, “Westlessness: El mundo es cada vez menos occidental,” *Centro de Estudios Estratégicos del Ejército del Perú* (Lima: Centro de Estudios Estratégicos del Ejército del Perú, 2021), <https://cecep.mil.pe/2021/01/24/westlessness-el-mundo-es-cada-vez-menos-occidental/> (Consultado el 7 de marzo de 2021).

28 Paul E. Vera, “Transformación militar: Esfuerzo y compromiso institucional,” *Military Review* (Edición Hispanoamérica. Tercer Trimestre 2019), <https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/Spanish/Vera-Transformacion-militar-SPA-Q3-2019.pdf> (Consultado el 7 de marzo de 2021)



GUÍA DE REDACCIÓN DE ARTÍCULOS ACADÉMICOS

Centro de Estudios Estratégicos del Ejército del Perú

Marzo, 2021.