

**COMANDO DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA DEL EJÉRCITO**

**ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS “CFB”**



**DESARROLLO DE LA FUERZA EN EL PLAN DE  
TRANSFORMACIÓN DEL EJÉRCITO**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR EL  
TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN CIENCIAS MILITARES  
CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTADO POR EL BACHILLER**

**JUAN KENNETH VALVERDE VIRHUEZ**

**LIMA – PERÚ**

**2020**

## Índice

|  |                               |
|--|-------------------------------|
| <b>Índice</b> .....  | <b>2</b>                      |
| <b>RESUMEN</b> .....   | <b>3</b>                      |
| <b>INTRODUCCIÓN</b> .....  | <b>4</b>                      |
| <b>CAPITULO I: INFORMACIÓN GENERAL</b> .....   | <b>5</b>                      |
| 1.1 Dependencia o Unidad .....   | 5                             |
| 1.2 Tipo de Actividad .....  | 7                             |
| 1.3 Lugar y Fecha.....   | 8                             |
| <b>CAPITULO II: MARCO TEÓRICO</b> .....  | <b>9</b>                      |
| 2.1 Campos de aplicación .....   | 9                             |
| 2.2 Tipo de aplicación.....  | 10                            |
| 2.3 Definición de términos .....   | 10                            |
| <b>CAPITULO III: DESARROLLO DE LA FUERZA EN EL PLAN DE TRANSFORMACIÓN DEL EJÉRCITO</b> ..... | <b>13</b>                     |
| 3.1 ANTECEDENTES.....  | 13                            |
| 3.2 Descripción .....  | 22                            |
| 3.3 Propuesta de Innovación .....  | ¡Error! Marcador no definido. |
| <b>CONCLUSIONES</b> .....  | <b>30</b>                     |
| <b>RECOMENDACIONES</b> .....   | <b>31</b>                     |
| <b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b> .....  | <b>32</b>                     |
| <b>ANEXOS</b> .....  | ¡Error! Marcador no definido. |

## RESUMEN

El trabajo de suficiencia profesional denominado “Desarrollo de la Fuerza en el Plan de Transformación del Ejército” es formulado en base a la experiencia de laborar en la Dirección de Planeamiento del Ejército (DIPLANE), en el año 2019, específicamente como miembro de la Subdirección de Planeamiento Estratégico e integrante del equipo de trabajo para la Transformación Institucional; para ello adicionalmente se tuvo que formar grupos multidisciplinarios de trabajo, grupos generacionales de estudio y equipo de todas las armas que permitieron disponer de información y una visión global de toda la realidad de la institución, lo que consiguió ser un método productivo y enriquecedor para el planeamiento estratégico desarrollado.

El Ejército del Perú es consciente de lo cambiante de las amenazas, preocupaciones y desafíos a la seguridad y defensa nacional que le tocará hacer frente en el futuro, por lo tanto, busca adaptarse responsablemente a esas exigencias futuras desde su actual situación; esta condición ha permitido la formulación de un Plan de Desarrollo Institucional que una de sus líneas de esfuerzo está orientada al Desarrollo de la Fuerza del Futuro.

Entonces podemos determinar que la problemática existente es que no contábamos con una metodología adecuada y moderna que nos permita diseñar una fuerza del futuro por lo que la propuesta de este trabajo es desarrollar la metodología que permita diseñar la estructura y magnitud adecuada de la fuerza, esta metodología se denomina “De Conceptos a Capacidades” y se sustenta en el planeamiento basado en capacidades militares, y nos permitió diseñar un ejército moderno, modular y polivalente que se denominó “Ejército Multimisión”.

Palabras Claves: Transformación, Desarrollo de la Fuerza, Planeamiento por capacidades.

## INTRODUCCIÓN

Los grandes cambios que han acaecido en la humanidad impulsados por la tecnología y la globalización, han influido en la forma de hacer frente a los conflictos y amenazas a la seguridad y defensa de nuestro país; el Ejército del Perú no es ajeno a esta realidad, por ello ha apostado por un proceso de transformación institucional que constituye un compromiso con el futuro integral de la fuerza, para ello encargo a la Dirección de Planeamiento del Ejército dirigir y formular el Plan de Transformación Institucional, el cual está dividido en cuatro líneas de esfuerzo siendo la número dos, el Desarrollo de la Fuerza del Futuro, el cual mediante el planeamiento por capacidades permitirá el diseño de la estructura y magnitud de la fuerza.

Este trabajo está articulado en tres capítulos, el primero de los cuales nos describe el marco legal de la creación y funciones de la DIPLANE, su organización y funciones específicas; así como los lineamientos iniciales del señor Comandante General del Ejército para la conformación del equipo de trabajo para la Transformación Institucional, además de un esquema general de cómo se organizó el planeamiento, las líneas de esfuerzo y las dependencias comprometidas en esta tarea de nivel institucional.

El capítulo dos está orientado a describir la situación problemática global de cambios y la necesidad del Ejército del Perú como institución tutelar de la nación, por adecuarse a estos cambios con una visión de futuro, para ello se sirve de la Planificación Estratégica que le permitirá diseñar la fuerza del futuro que hará frente a las amenazas de ese horizonte de tiempo; para terminar con un glosario de términos más importantes que emplearemos a lo largo del estudio.

El capítulo tres describe la experiencia en transformación militar de algunos países que nos permiten emplear sus lecciones aprendidas; además se describe a grandes rasgos la Transformación en el Ejército del Perú para llegar a explicar la metodología empleada para el diseño de la estructura y magnitud de la fuerza como parte del Desarrollo de la Fuerzas del futuro, dicha metodología basada en capacidades se le denomina “De Conceptos a Capacidades” que garantizará disponer de un Ejército Multimisión al 2034.

## **CAPITULO I: INFORMACIÓN GENERAL**

### **1.1 Dependencia o Unidad**

#### **Dirección de Planeamiento del Ejército**

El Decreto Legislativo N° 1137, Ley del Ejército (PCM, 2012), firmado el nueve de diciembre de dos mil doce, establece como parte de la Estructura Orgánica Básica del Ejército, al Estado Mayor General como órgano de Planeamiento y Asesoramiento del mas alto nivel, que esta integrada por dependencias que contribuyen al planeamiento estratégico institucional, la gestión presupuestal de instituto y la supervisión del logro de las metas de gestión que permita el logro de los objetivos institucionales en el corto, mediano y largo plazo.

El Reglamento de la Ley del Ejército del Perú (Defensa, Organización, 2015); define a la Dirección de planeamiento del Ejército como la unidad orgánica técnico normativa dependiente del Estado Mayor General del Ejército, responsable de conducir y coordinar el Planeamiento Estratégico Institucional; supervisar y evaluar sus resultados; así como, proponer normas , asesorar y gestionar en las áreas de organización y modernización de la gestión administrativa, planeamiento estratégico y proyectos de inversión pública, para el funcionamiento del Sistema de Modernización de la Gestión Pública, Sistema de Planeamiento Estratégico y Sistema de Inversión Pública.

Este mismo reglamento de la Ley del Ejército especifica que la Dirección de Planeamiento del Ejército tiene por funciones:

- Formular el Planeamiento Estratégico Institucional y Administrativo así como supervisar su cumplimiento y participar en el planeamiento para la determinación de la estructura y magnitud de la fuerza basado en capacidades.
- Analizar, coordinar y proponer modificaciones a la organización y estructura del Ejército; así como elaborar, evaluar, actualizar y recomendar la aprobación de los documentos de gestión institucional.
- Proponer normas y asesorar en los aspectos de organización y modernización de la gestión administrativa.

- Formular los objetivos institucionales y evaluar el cumplimiento de las metas para el logro de los objetivos de corto, mediano y largo plazo.
- Conducir, proponer normas, asesorar y gestionar en lo relacionado al Sistema de Inversión Pública en el Ejército.
- Otras por orden del Comandante General del Ejército o del Jefe del Estado Mayor General del Ejército.

El Manual de Organización y Funciones (DIPLANE, 2017), establece como Función General la de conducir y coordinar el Planeamiento Estratégico Institucional; supervisar y evaluar sus resultados; así como, proponer normas, asesorar y gestionar en el área de organización y modernización de la gestión administrativa y planeamiento estratégico para el funcionamiento del Sistema de Modernización de la Gestión Pública y el Sistema de Planeamiento Estratégico; en este marco la DIPLANE organiza sus medios y establece subdirecciones que le permitan mediante un trabajo integrado cumplir con su función principal, estas subdirecciones son:

- Subdirección de Racionalización
- Subdirección de Planeamiento Estratégico
- Subdirección de Evaluación
- Subdirección Ejecutiva

En este trabajo nos avocaremos en la Subdirección de Planeamiento Estratégico que contempla como una de sus funciones principales el tener que “Formular el Planeamiento Estratégico Institucional y Administrativo, así como supervisar su cumplimiento y participar en el **planeamiento para la determinación de la estructura y magnitud de la fuerza basado en capacidades**”; como podemos apreciar esta subdirección es la encargada de cumplir una parte principal del planeamiento que la ley dispone al Estado Mayor General como Órgano de Planeamiento y Asesoramiento del Ejército.

## 1.2 Tipo de Actividad

El tipo de actividad que se desarrolla en esta dependencia del Estado Mayor General de Ejército es de Planeamiento Estratégico, entendiéndose como tal, según (Steiner, 1983) al esfuerzo sistemático y formal de una entidad para establecer sus políticas, estrategias, objetivos y propósitos, con los cuales pueden formular sus planes que les permitan poner en práctica sus políticas y estrategias con la finalidad de alcanzar sus objetivos y propósitos.

La Subdirección de Planeamiento Estratégico de la DIPLANE, esta organizada en cuatro departamentos que se avocan al planeamiento a largo, mediano, corto plazo y doctrina estratégica de la institución; de ellos el Departamento de Planeamiento a Largo Plazo, esta dependencia tiene entre otras funciones, la de dirigir el Planeamiento Estratégico Institucional (Plan de Desarrollo Institucional - Largo Plazo), el cual ha sido denominado en la actualidad “Plan de Transformación del Ejército” visualizando un Ejército en el horizonte temporal de quince años, que se encuentre en condiciones de hacer frente a la realidad que le tocará en el 2034, para ello se ha establecido cuatro líneas de esfuerzo que permitan alcanzar los objetivos y la construcción por etapas de la Visión del Ejército, estas líneas de esfuerzos son:

LE 1: Cultura Organizacional

LE 2: Desarrollo de la Fuerza

LE 3: Gestión Institucional

LE 4: Sensibilización

El establecimiento de estas líneas de esfuerzo tiene por finalidad dividir en ejes principales la formulación de un Plan de Desarrollo Institucional a fin de que sea trabajado por grupos de estudio para luego ser integrado en su resultado final dando origen al Plan de Transformación del Ejército; en este trabajo nos enfocaremos en la LE 2 Desarrollo de la Fuerza, esta línea nos permitirá, acorde con las funciones de la subdirección, llegar a un adecuado diseño de la estructura y magnitud de la fuerza del futuro basado en capacidades, para ello hay que desarrollar toda una metodología que tenga como base teorías,

técnicas, experiencias y métodos que nos permitan arribar a un adecuado desarrollo de la fuerza.

### 1.3 Lugar y Fecha

A finales del año 2018 asume la Comandancia General del Ejército el General de Ejército Jorge Orlando Celiz Kuong, quien en su discurso inaugural durante su reconocimiento como Comandante General del Ejército, expresa como una de sus Políticas de Comando el inicio del Proceso de Transformación del Ejército, proceso que sería dirigido por el DIPLANE mediante la conformación de equipos de trabajo conformado por Oficiales de diferentes promociones y jerarquías, quienes comenzarían sus labores de planeamiento en Enero del 2019 en las instalaciones del Cuartel General del Ejército en San Borja.

Con Resolución de la Comandancia General del Ejército N° 165/SCG de Enero 2019 se conforma los equipos de trabajo para dar inicio al proceso de planeamiento estratégico y con memorándum N° 068 /DIPLANE/SD ADM de Abril 2019, se nombra al Coronel Juan Valverde Virhuez como jefe de la Oficina de Apoyo a las Operaciones (H-4) e integrante del equipo de transformación y responsable del planeamiento de la línea de esfuerzo 2: Desarrollo de la Fuerza; y tendrá entre sus funciones formular la directiva específica de participación que regule el proceso de planeamiento estratégico de diseño de la fuerza en el Ejército, y tener actualizado la “Estructura y Magnitud de la Fuerza Terrestre” como parte del PEO, así como Establecer la metodología para determinar las capacidades militares; funciones que nos permitirá establecer el mas adecuado diseño de la estructura y magnitud de la fuerza proyectada al 2034 en el marco de la transformación del Ejército.



## **CAPITULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Campos de aplicación**

La realidad mundial en la actualidad esta caracterizada por cambios permanentes, la mayoría de ellos trascendentales, impulsados por el avance exponencial de la tecnología, la globalización como modelo de vivencia mundial así como el fortalecimiento de las amenazas tradicionales y la aparición de nuevas amenazas que obligan a los Estados a realizar un giro en las formas de enfrentarlos a fin de garantizar su seguridad y defensa como parte de su subsistencia, razón por la cual es de gran responsabilidad de toda dependencia pública adelantarse a los peligros que ciernen sobre la sociedad.

El Ejército del Perú como parte del Estado, no es ajeno a esta situación, ya que esta realidad global también esta influyendo en la institución, por esa razón impulsa un proceso de transformación que le permita cambiar la forma de combatir, adecuar los procesos internos de gestión, modernizar sus fuerzas, adaptar su doctrina modernizándola; proceso que permita visualizar el futuro de la institución haciendo frente a estas amenazas; en ese contexto podemos resumir que la transformación institucional es un proceso continuo a largo plazo que involucra nuevos conceptos, doctrina, procesos, capacidades, organizaciones, tecnología y personas capacitadas, pero, principalmente, un cambio significativo de la cultura organizacional de la institución. Por consiguiente, la transformación es un arduo proceso que no solo involucra reingeniería y modernización, sino también cambios profundos para convertir al Ejército del Perú en una institución cualitativamente mejor, pero preservando su esencia. Estos cambios permitirán a la institución cumplir eficazmente sus roles y enfrentar los retos y amenazas del futuro ambiente operacional.

Por lo tanto, el campo general de aplicación del presente estudio es el Ejército del Perú como institución pública y parte del Estado; en su interior se busca transformar la organización y gestión, para ello se involucra a todas las dependencias de la institución pero estarán directamente comprometidas la JEMGE a través del DIPLANE para el planeamiento y formulación del plan, que permita en el horizonte del 2034 alcanzar la visión de ser un ejército disuasivo,

reconocido, respetado, integrado a la sociedad y moderno en su organización, equipamiento y gestión.

## 2.2 Tipo de aplicación

Este trabajo de investigación es aplicable al campo del OPERATIVO, ya que el planeamiento estratégico; campo en el que el suscrito se ha desempeñado en el último año como parte de la Subdirección de Planeamiento Estratégico; contempla como una de sus funciones principales “Formular el Planeamiento Estratégico Institucional y Administrativo, así como supervisar su cumplimiento y participar en el **planeamiento para la determinación de la estructura y magnitud de la fuerza basado en capacidades**”; razón por la cual nos enfocaremos en determinar la metodología se empleo para la el Diseño de la Estructura y magnitud de la fuerza del futuro Ejército 2034, la cual constituyo la Línea de Esfuerzo 2 del Plan de Transformación Institucional.

## 2.3 Definición de términos

### a. Ambiente Operacional:

Constituye el entorno que influye en el empleo de la fuerza, no es un lugar geográfico aislado o independiente, son las condiciones, circunstancias e influencias con características de ser volátil, incierto, complejo y ambiguo, por la diversidad de amenazas y actores que interactúan en el mismo que afectan al empleo de las capacidades e influyen en las decisiones del comandante. Son muchos los factores políticos, militares, económicos, personalidades, etc. que están presentes en el ambiente operacional, además de los factores físicos del medio.

### b. Amenazas

Actividad o acciones que son percibidas como una situación latente en la que un actor con intención y capacidad puede afectar la seguridad nacional y/o los intereses nacionales.

c. Capacidades Militares

Habilidad resultante de la integración de un conjunto de factores que permiten aplicar procedimientos operativos para lograr un efecto militar deseado en el nivel estratégico, operacional o táctico en la ejecución de operaciones y acciones militares para enfrentar amenazas, desafíos y preocupaciones en el cumplimiento de los roles estratégicos. (CGE, 2016)

d. Desarrollo de la Fuerza

Es el planeamiento estratégico en el campo militar para el diseño de la estructura y magnitud de la fuerza, la cual debe ser realista, ejecutable y sostenible en el tiempo, satisfacer las exigencias de interoperabilidad e interoperatividad de sus fuerzas, criterios básicos para el empleo conjunto del poder militar del país.

e. Doctrina

Conjunto de principios, conceptos, normas y procedimientos relacionadas con la planificación, preparación, conducción y evaluación establecidos en los manuales de técnicas, tácticas y procedimientos, así como reglamentos, de carácter necesario que guían el pensamiento, lenguaje y el accionar de una organización militar. (CGE, 2016).

f. Estructura y magnitud de la fuerza

Es el diseño de una fuerza producto del plan de desarrollo institucional, el cual debe responder a criterios de planeamiento por capacidades que le permitan hacer frente a las amenazas, preocupaciones y desafíos, así como al cumplimiento de los roles propios de la institución.

g. Modernización Militar

Es el proceso que contempla el cierre de brechas existentes en las capacidades actuales, proporcionando a la fuerza capacidades cualitativamente mejoradas y reduciendo los costos de la institución; es decir implica el reemplazo de una tecnología militar existente por una significativamente mas capaz. (Vera, 2019).

h. Organización militar

Es el diseño de la estructura orgánica de una dependencia o repartición militar convenientemente ordenada, sistematizada, enfocada en procesos y formalizada en sus documentos de gestión correspondientes. Esta organización debe ser lo suficientemente flexible y adaptable para actuar en distintos escenarios, ser interoperable mediante el establecimiento de relaciones de comando y apoyo. (CGE, 2016).

i. Planeamiento Estratégico

Planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación. (Mintzberg, 2007).

j. Prospectiva

Es la actitud de exploración del futuro, en general el colectivo y de largo plazo; es un ejercicio de conjetura sobre lo que podría ser, en términos de alternativas, una investigación de posibles lógicas del futuro; se trata de anticipar no como será el futuro, sino como podría ser en función de lo que ocurra o no, de lo que hagamos o dejemos de hacer. (Concheiro, 2018)

k. Transformación

Es 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; es decir es el proceso continuo a largo plazo que principalmente involucra un cambio profundo en la cultura organizacional. (Vera, 2019).

## **CAPITULO III: DESARROLLO DE LA FUERZA EN EL PLAN DE TRANSFORMACIÓN DEL EJÉRCITO**

### **3.1 ANTECEDENTES**

#### **3.1.1 Antecedentes Internacionales**

El Ejército Nacional de Colombia a partir del año 2011, visualiza la necesidad imperiosa de transformar su organización debido a la naturaleza de los conflictos que enfrentará en el futuro y alentado por una creciente corriente de transformación en la región encabezada por Estados Unidos; esta tendencia cambiante se ve plasmado en factores que impulsan esta transformación; la adaptación de los grupos generadores de violencia a los cambios en su territorio y en el mundo que incrementarán la cantidad de amenazas y diversificarán su accionar, así como las nuevas responsabilidades que los Estados están encomendando a sus fuerzas militares desde su mayor participación en la seguridad en apoyo a la fuerza pública, pasando por una creciente participación en la gestión de riesgo de desastres hasta la contribución en el desarrollo económico y social del país; para ello vio necesario la proyección de un Ejército fuerte, legítimo y moderno que mas adelante llamaría “Ejército Multimisión”.

Según Santos M, (2016) en su publicación “Doctrina Militar Damasco” describe que, el Ejército de Colombia como parte del Plan Minerva diseña el proyecto “Damasco” que busca la reestructuración de la doctrina miliar colombiana, es el año 2004 que comienza a desarrollar su planeamiento por capacidades importado con un grupo de asesores militares estadounidenses no logrando desarrollarse en su totalidad; todos esos esfuerzos por iniciar la transformación de sus fuerzas permiten que en al año 2011 se cree el Comité de Revisión Estratégica e Innovación (CREI) que tenia como objetivo el incremento de las acciones militares para buscar acelerar la derrota de las FARC, sin embargo no logró su objetivo por lo que el año 2012 se convierte en Comité Estratégico de Transformación e Innovación (CETI) cuya misión es realizar el

planeamiento por capacidades (Doctrina, organización, material, personal, infraestructura) que visualiza la evolución de la fuerza; el año 2013 se empodera este comité y se convierte en el “Comité Estratégico de Diseño para el Ejército del Futuro” (CEDEF) el cual, empleando el planeamiento por capacidades se encarga de visualizar y diseñar una fuerza multimisión capaz de hacer frente a las amenaza en cualquier área misional.



Figura 1. Proceso de Transformación del Ejército Nacional de Colombia. (Zuluaga, 2015)

El proceso de transformación del Ejército de Colombia esta basado en el cambio de su estructura, desarrollando con ello la concepción de dos ejércitos en uno, un Ejército generador de fuerza que constituye el soporte a las fuerzas de combate encargado de los procesos de apoyo administrativos y logístico, y un Ejército generador de combate que se enfoque en las operaciones militares para ello será necesario fortalecer sus capacidades tácticas y técnicas; para ello en la actualidad en la organización del Ejército existe un Comando de Transformación del Ejército del Futuro (COTEF) cuyos órganos de línea esta integrado por la

Dirección de Transformación, Dirección de Modernización y Dirección de Desarrollo de Capacidades

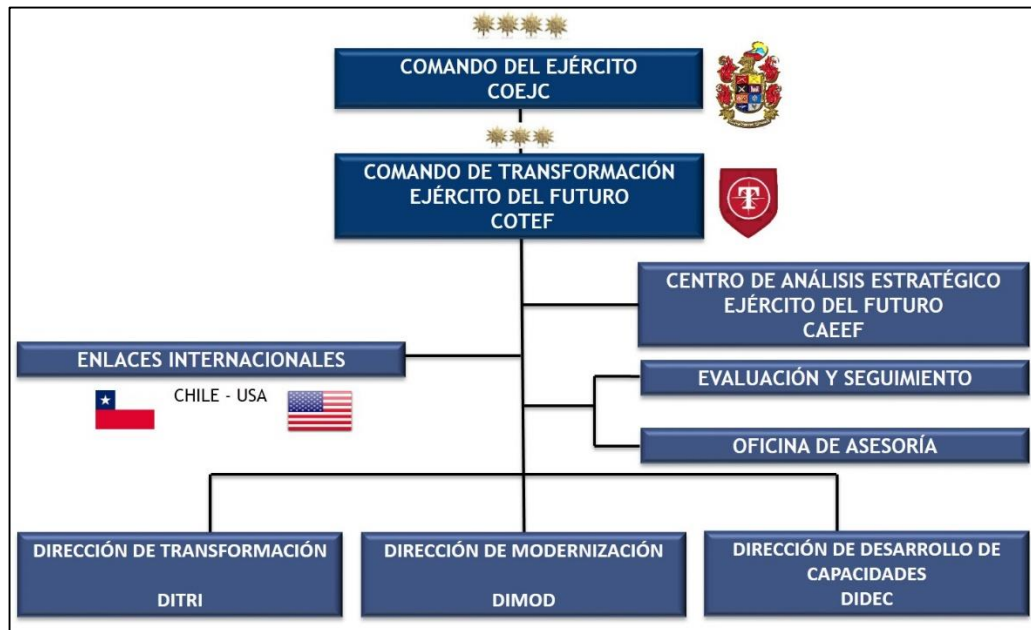


Figura 2. Comando de Transformación del Ejército Nacional de Colombia. (COTEF, 2016)

En conclusión, el COTEF constituye la dependencia del Ejército de Colombia encargada de planear permanentemente el futuro del Ejército, lidera las iniciativas para transformar la organización, modernizar sus fuerzas y fortalecer sus capacidades; es decir a través de sus direcciones de modernización y desarrollo de capacidades visualiza el **Desarrollo de la Fuerza** del futuro en el marco de la transformación.

El Ejército de Tierra del Reino de España a finales del 2018, después de un detallado estudio, determina que el entorno en que les toca desarrollarse es impredecible, dinámico, inestable y muy complejo; pero no solo eso sino que la aparición de otras amenazas que empleando los avances tecnológicos, la hiperconectividad y la creciente poder de los medios de comunicación y redes sociales, hacen que comiencen a pensar en una evolución de sus fuerzas armadas con capacidades que le permitan hacer frente a estos nuevos fenómenos, esto origina la idea de

una futura brigada experimental denominada “BRIEX 2035 La Fuerza del Futuro”.

El Estado Mayor del Ejército, a través de la División de Planes (2018), en su publicación “Transformación del Ejército, un proyecto colectivo” nos muestra, que iniciaron la transformación del Ejército con la creación de un Centro de Estudios Fuerza 2035 adscrita a la División de Planes (DIVPLA), este grupo de trabajo estaba integrado por las diferentes Divisiones del Estado Mayor del Ejército, la Secretaría General y el aporte de los Mandos de la Fuerza, Apoyo a la Fuerza y el Cuartel General del Ejército; sin embargo, debido a la magnitud del estudio fue necesario la conformación de células de Apoyo (equipos de trabajo) para que en forma concurrente desarrollen, unos el planeamiento para alcanzar la fuerza futura y otro equipo conformado por el Mando de Adiestramiento y Doctrina para la dirección de la experimentación denominado Plan de Experimentación.

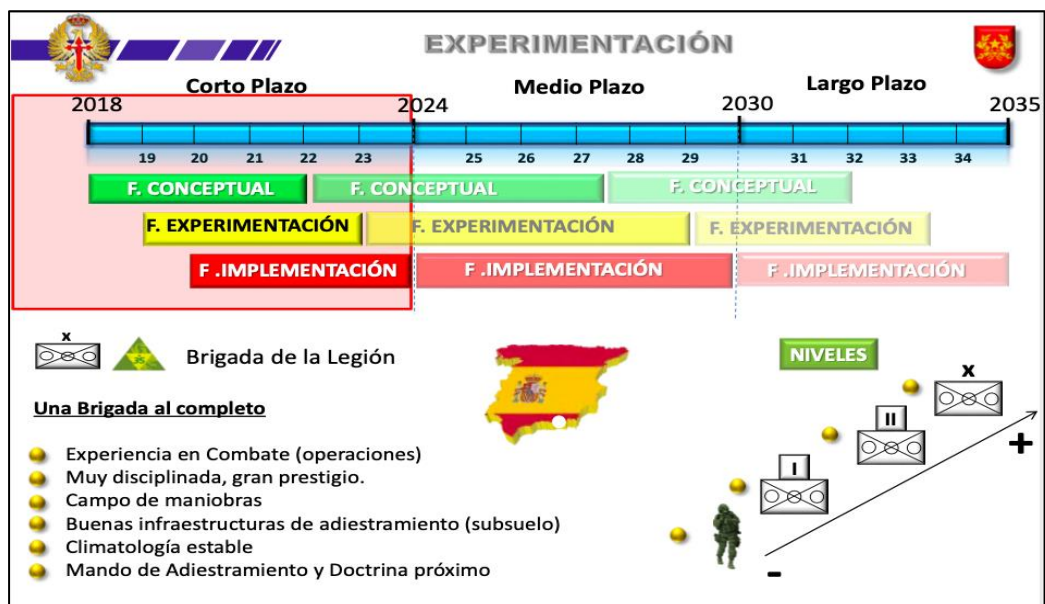


Figura 3. Fases del Plan de la Fuerza 2035 del Ejército de Tierra de España. (DIVPLA)

En conclusión podemos apreciar que el Ejército de Tierra de España, acorde con la realidad cambiante y visualizando los nuevos desafíos que enfrentará en un futuro, puso en marcha su transformación, y como parte de ello la reestructuración de sus fuerzas, la fase de planeamiento hasta mayo 2018 y la fase experimental hasta el 31 de diciembre, dando paso



con ello a un Plan de Transición que permitirán una nueva estructura y magnitud de sus fuerzas con Brigadas Experimental de Combate, Brigadas de Apoyo de Combate y Brigadas de Apoyo Logístico al Combate que constituirán la Fuerza al 2035.

El Estado Mayor del Ejército de Brasil como ente de planeamiento en su estudio del Sistema de Planeamiento del Ejército (2011), determina que la velocidad de los cambios acaecidos en la era del conocimiento obliga a cualquier institución a adaptarse y virar rápidamente hacia estos cambios, si quiere seguir subsistiendo, por lo tanto como la era del conocimiento trae consigo la modernidad de los instrumentos y aparatos por emplear, es necesario MODERNIZAR las fuerzas a fin de estar acordes con las exigencias del entorno actual; pero esta exigencia no es temporal o un solo esfuerzo sino es un impulso sostenido ya que la tecnología exige modernización constante cómo parte de un proceso permanente de transformación. El Ejército de Brasil realizó un diagnóstico visualizando transformar sus fuerzas para hacer frente a las amenazas que le tocará enfrentar en un horizonte temporal de veinticinco años, al 2035, detectando que tenía que transformar procesos tan complejos como Doctrina, Cultura, Ciencia y Tecnología, Sistema de Preparación y Empleo, Gestión Estratégica, Gestión de Recursos humanos y Logísticos. Dada la realidad reinante, Brasil ha visto como una necesidad imperiosa, para asegurar su defensa, el convertir su Ejército en una Fuerza de la era del conocimiento, con nuevas capacidades operativas que le permitan hacer frente las amenazas; fuerza equipada con armamento moderno y de alta tecnología, soportado en una doctrina en permanente evolución e integrada con personas motivadas y capacitadas.

El proceso de transformación del Ejército de Brasil busca reestructurar su organización, visualizando un Ejército mas flexible, adaptable, modular, con elasticidad y sostenible en el tiempo que le permita la obtención de resultados decisivos en operaciones, equivalente a fuerzas militares del primer orden con capacidad ofensiva, de disuasión y en oportunidades de resistencia; para ello ha dividido este proceso en tres etapas consecutivas

en el tiempo; la preparación (2011-2015), la Transformación (2015-2022) y la consolidación (2022 – 2035); visualizando el desarrollo de su fuerza mediante la estructuración de la fuerza del futuro, la modernización de la fuerza actual mediante proyectos hasta alcanzar la “Fuerza Terrestre 2035”.

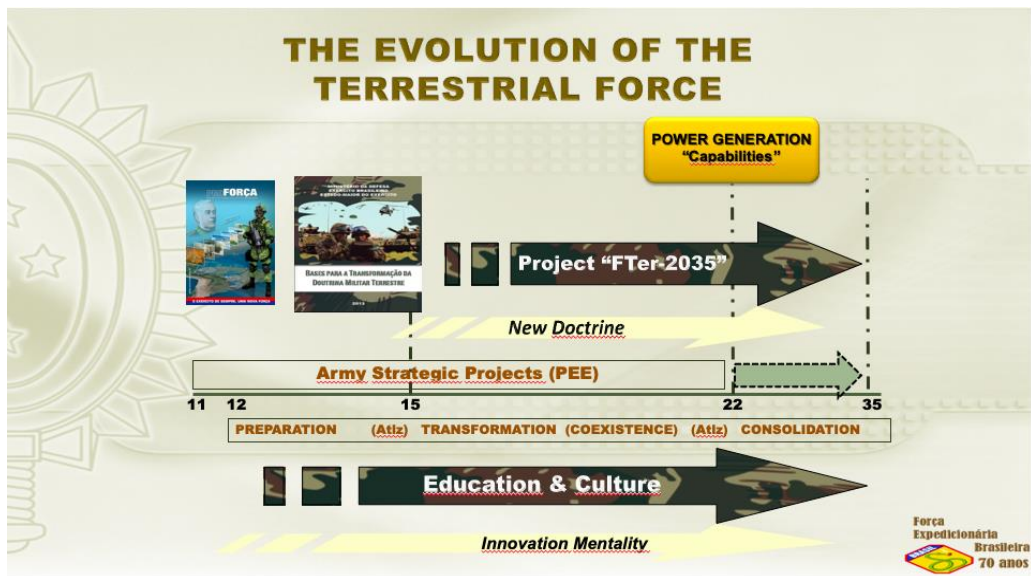


Figura 4. Transformación de la Fuerza Terrestre de Brasil. (Defensa, 2011).

Desde el siglo pasado, Chile se ha sumergido en la permanente preocupación de un conflicto tripartito con Perú y Bolivia por el norte de su territorio y con Argentina por el sur, razón por la cual desde la década de los 90s, comienza a planear un cambio trascendental en sus fuerzas que permitan garantizar su presencia con autonomía en tres sectores; por el norte, por el sur y una parte central con capacidad de movilidad para asistir a los otros frentes; esta preocupación lo adentro en un proceso de modernización (transformación) basado en dos pilares; primero la educación militar y el otro la estructura de la fuerza, recayendo esta ultima en el Plan Alcázar. Ya en el año 2001 el presidente de la Republica aprueba y difunde el decreto que autoriza los cambios en el Ejército denominado “Reorganización del Ejército y el Nuevo Diseño de la Fuerza”, este proceso contempla cambios trascendentales en Educación, orgánicos, de material, de doctrina y empleo de la fuerza, cambios que se

efectuaran con un horizonte temporal al 2010 cuya celebración de su independencia sería el marco apropiado para la consolidación de una renovada fuerza.

El proceso de transformación del ejército de Chile se sustenta en dos pilares, la educación militar y el otro pilar que nos avocaremos en este estudio es la estructura de la fuerza; entendiéndose que esta en un proceso de transformación constituye la parte material y tangible del proceso, en el caso de Chile esta pilar estuvo orientado hacia un cambio estratégico integral del diseño de su fuerza en: aumento de la capacidad de proyección de la fuerza, incremento de su interoperabilidad, implementación de un modelo vocacional profesional y de actuar integrado a la sociedad; sin embargo como la transformación es un proceso permanente y constante, rediseñaron su proceso para potenciar sus capacidades militares mediante un Plan de Desarrollo Estratégico Ejército 2026 que busca fortalecer las directrices anteriores para conseguir una fuerza terrestre flexible, polivalente e interoperable. Según García,N (2020) en su artículo “Ejército de Chile, una década de transformaciones y nuevas capacidades” establece que la primera fase de esta transformación es el Plan de Acción Orca 2015-2018 que visualizó los cambios en la organización, en la estructura de la fuerza y los procesos de la institución.

### 3.1.2 Antecedentes Nacionales

El sujeto de estudio es el Ejército del Perú, por lo que comenzaremos recordando que esta institución nace con la República misma; luego de proclamada la independencia en 1821, es el Generalísimo Don José de San Martín quien crea la Legión Peruana de la Guardia el 18 de Agosto de 1821 y con esta unidad se crea el Ejército del Perú; institución tutelar que a través de toda la vida republicana a estado presente en cada uno de los eventos trascendentales de la historia particularmente aquellos que fueron catastróficos (guerras, conflictos, desastres naturales, crisis políticas, crisis sociales, etc) aprovechando el dispositivo que tiene a lo

largo y ancho de todo el territorio nacional; razón por la cual se ha constituido en pilar fundamental del Estado y garante de la República, con justa razón dijera el Maestro Jorge Basadre “si el Perú no se ha dividido es gracias a su Ejército”.

A lo largo de la historia la coyuntura que vivía el Perú no permitía que dispongamos de un Ejército acorde a la realidad reinante, pese a existir estadistas como el Mariscal Ramón Castilla quien como gobernante en 1845 al 1851 y con visión prospectiva manifestara: “Si Chile compra un barco, el Perú debe comparados” según Espinoza W (2020) en su obra “Historia del Perú”; pero no se quedó ahí, sino que implemento políticas públicas buscando ordenar el Estado buscando el desarrollo de la nación sin descuidar la seguridad y defensa por lo que impulso la preparación y equipamiento del Ejército y la Marina de Guerra, con ello podemos establecer el primer hito de la historia del Ejército, ya que fue ahí cuando se inicia la Primera Modernización del Ejército del Perú desde su creación, modernización que constó de una reorganización, equipamiento y entrenamiento de las unidades con la doctrina mas actual de esa época, fruto de esta previsión se vio materializada el 2 de mayo de 1866 cuando se logra repeler definitivamente el intento de reconquista española.

El Mariscal Andrés Avelino Cáceres posterior a la derrota sufrida en la guerra del Pacífico, toma las riendas del país e inicia la Segunda Modernización del Ejército, priorizando su reorganización y equipamiento mediante la compra de armamento moderno; para ello solicita la presencia de una Misión Militar Francesa quienes asesoran en la profesionalización de los cuadros , adquisición de nuevas capacidades y establecimiento de una doctrina moderna y basada en nuestra realidad.

La tercera Modernización del Ejército del Perú se lleva a cabo con presencia de la misión de oficiales del Ejército de Estados Unidos en los años 1949 al 1969; este país interesado en dirigir la modernización de los ejércitos latinoamericanos y mantener su influencia en esta región post II Guerra Mundial, envió misiones a todos los países sin costo alguno a fin

de asesorar la reorganización y equipamiento de estos ejércitos; tal es así que esa influencia en el Perú permite adquirir capacidades para hacer frente a las amenazas subversivas que iniciaban su crecimiento en toda la región, impulsados por el ejemplo cubano y la influencia de la URSS; esta reorganización permite la creación de la Escuela de Paracaidistas, la Escuela de Comandos, se impulsa la inteligencia como sistema y se logra un moderado equipamiento de las unidades militares; todo este proceso fue complementado con la gestión del Gral Juan Velazco Alvarado quien da un giro a la tendencia del equipamiento, sin perder la perspectiva de constituir un Ejército moderno y equipado logrando el 90% de operatividad y uno de los estándares mas altos en ese momento en toda la región.

El Comando del Ejército el año 2001, materializó su intención de modernizar la institución conformando un grupo de trabajo, cuyo tarea fue realizar un análisis concienzudo de la situación del Ejército y determinar objetivos estratégicos que permitan su modernización, esto fue plasmado en el “Proyecto Ejército”, plan que fue basado en fundamentos teóricos que estaban ya descontinuados para su época, pese a que ya las entidades educativas impartían conocimientos de gestión y planeamiento estratégicos modernos, estas deficiencias hicieron que el 2003 se desintegrara el grupo de trabajo lo que ocasionó que se truncara la implementación del Plan de Desarrollo Institucional; el 2004 se retoma el trabajo y se definen estrategias para modernizar el Ejército hacia en 2021 que se celebrará el Bicentenario de la Independencia Nacional, y se formula el “Plan Bolognesi”, el cual estaría dividido en cuatro fases de mediano plazo de cinco años que coincidirían con los periodos gubernamentales, sin embargo no ha obtenido los resultados de modernización que se esperaba ya que no fueron implementados con indicadores, esto no permitió medir la implementación ni los avances; siendo necesario formular un nuevo plan de modernización del Ejército del Perú que sea medible en el tiempo.

El año 2019, el Comandante General del Ejército del Perú; consciente del fortalecimiento de las amenazas tradicionales, incremento de nuevas

amenazas, lo cambiante de la realidad a causa de la globalización, la tecnología, la necesidad de contar con un Plan de Desarrollo institucional que plasme la intención de contar con una fuerza del futuro y que sea medible en un horizonte de tiempo al 2034; inicia el proceso de transformación del Ejército; además el Estado peruano establece roles constitucionales al Ejército como principal actor en el Sistema de Seguridad y Defensa Nacional, estos roles obligan que se disponga de capacidades para garantizar su cumplimiento, actualización de la doctrina, entrenamiento permanente de la fuerza para estar en condiciones de cumplir esos roles garantizando el desarrollo del país; como bien lo explica Torres A, (2016) en su tesis “Estrategias para la Modernización del Ejército del Perú”, y que el Estado Peruano debe comprometerse y orientar sus esfuerzos necesarios para modernizar las fuerzas armadas, en especial al Ejército como principal herramienta para que el Estado pueda llegar a los lugares más recónditos del territorio peruano.

### 3.2 Descripción

El Ejército del Perú a través de su Comandante General, el Señor General de Ejército Jorge Orlando Celiz Kuong, quien consciente de la realidad regional y global, al asumir el comando del Ejército manifiesta que “comprometidos con las misiones constitucionales, para sofocar las amenazas a la seguridad actual y el decidido apoyo que se debe prestar al desarrollo nacional, **es imperativo emprender la transformación institucional**, la misma que pasa inicialmente por un cambio en nuestra cultura organizacional, enfatizando el respeto mutuo y privilegiando la meritocracia en el marco irrestricto de las leyes y reglamentos”, esta política de comando constituye la guía estratégica institucional que dar por iniciado el Proceso de Transformación Institucional la cual establece una visión al 2051, pero no queda ahí, sino que traza toda una trayectoria que será necesario recorrer para alcanzarla, es por ello que a través de un Plan de Desarrollo Institucional (PDI) al 2051, establece objetivos que articuladamente permitan cumplir con los roles estratégicos asignados por el Estado Peruano; este proceso de cambio profundos se le denomina Plan de

Transformación Institucional que permitan alcanzar la visión al 2034, inicialmente como la primera fase del plan.

### **3.3 Diagnóstico**

El Ejército del Perú, institución fundamental de la nación, con casi 200 años de historia, alberga en su seno una marcada tradición, sustentadas en valores específicos que definen una identidad propia que rebaza a las personas y trasciende en el tiempo.

Estos elementos varían, mutan, se redefinen en el tiempo, incorporando nuevas características acordes al tiempo y sociedad del momento, son luego absorbidas por la estructura y organización de la institución configurando la cultura organizacional. Ésta es importante porque el avance y consecución de objetivos y metas depende en gran parte de una adecuada cultura organizacional.

Actualmente se observa que existe una inadecuada cultura organizacional en el Ejército que influye en el comportamiento de las personas, generando conductas nocivas que frenan el desarrollo institucional. Siendo necesario contar con el desarrollo de la Fuerza del Futuro, es imperativo tener una adecuada gestión institucional.

Tenemos una cultura organizacional actualmente en crisis, se ha pervertido los valores de honor, honestidad y honradez. Se ha instaurado una cultura “criolla” que premia al “vivo” sobre el que hace las cosas correctas. Producto de este tipo de conducta es que se ha visto casos de corrupción en la institución. Asimismo, se observar un desarraigo hacia nuestro ejército, provocando falta de compromiso para con esta noble institución que nos acoge, imperando la ley del mínimo esfuerzo. Todas estas conductas merman el desarrollo de la institución dificultando y obstaculizando la conformación de una fuerza del futuro que requiere de un cambio de mentalidad y visión distinta a las de hoy en día.

La fuerza del futuro es necesaria de acuerdo a los cambios suscitados en el mundo. Nuestro ejercito debe cambiar y adecuarse a las nuevos retos y amenazas que se presentan. La conformación de esta fuerza del futuro requiere de capacidades y competencias que por el momento no están consolidadas en la institución.

Posibilitara este camino una eficiente gestión institucional que actualmente adolece de atributos propios de una gestión moderna. Se observa una complicada burocracia tergiversada bajo el concepto del conducto regular. Tramites lentos, coordinaciones no oportunas y malgasto de tiempo y recursos. Todo ello caracteriza a nuestra gestión administrativa hoy en día. Se requiere cambiar ese panorama (gestión institucional) dotándola de transparencia, idoneidad, pertinencia que favorezca la promoción de una cultura organizacional positiva que cree la condiciones para la conformación de una fuerza del futuro.

Pieza clave será el personal que integra la institución (militar, civil, docente, etc.) el cual debe concientizarse de la situación, debe compartir las metas y objetivos. Por ello un proceso de sensibilización se debe emprender para lograr el compromiso de todo el personal bajo la misma visión.



### 3.4 Propuesta de Innovación

El Plan de Transformación Institucional se articula en cuatro Líneas de Esfuerzo los cuales guían el planeamiento y estas son:

LE 1: Cultura Organizacional

LE 2: Desarrollo de la Fuerza del Futuro

LE 3: Gestión Institucional

LE 4: Sensibilización

En este estudio nos enfocaremos en la Línea de Esfuerzo 2 Desarrollo de la Fuerza del futuro, visualizando la primera fase del Plan de Transformación que tiene como horizonte temporal al año 2034, cuyo objetivo es disponer de un “Ejército Multimisión”; para poder diseñar la estructura y magnitud de una fuerza es necesario emplear una metodología apropiada que nos permita disponer de los elementos de juicio necesarios para Planear el Desarrollo de la Fuerza del Futuro, razón por la cual describiremos la metodología denominada de Conceptos a Capacidades aplicado a nuestra realidad institucional, que pasamos a describir paso a paso:

#### a. Paso 1:

Mediante herramientas de planeamiento modernas como son los estudios prospectivos, estudio del macroentorno y estudio del microentorno, nos permitieron hacer un detallado análisis del futuro ambiente operacional y las variables operacionales que influyen en ella, y así poder determinar las amenazas, riesgos y preocupaciones que enfrentaremos en un horizonte de tiempo que visualiza el año 2034, esto nos obliga a pensar en una fuerza que tenga las capacidades para hacer frente y eliminar esas amenazas; estas herramientas además, nos permiten determinar las mas amenazas, riesgos y preocupaciones que desde a actualidad podrían perdurar hasta el horizonte de tiempo planteado, por lo que será necesario tener en cuenta todas estas amenazas presentes y futuras obtenidas del análisis del ambiente operacional.

b. Paso 2:

En base a las amenazas, riesgos y preocupaciones determinadas en el paso anterior, nace el Concepto Fundamental que consiste en la manera como el Ejército hará frente a estas amenazas en el futuro, enmarcado en los roles estratégicos dispuestos por la Nación como son:

- Garantizar la independencia y soberanía nacional
- Participar en el Orden Interno
- Participar en el SINAGERD
- Participar en el Desarrollo Nacional
- Participar en la Política Exterior.

Este concepto fundamental establece los lineamientos generales de empleo del Ejército que constituyen la piedra angular de la doctrina, la educación, el entrenamiento, la capacitación y el equipamiento de sus cuadros que le permitan estar en las mejores condiciones para hacer frente a las amenazas y eliminarlas desde el presente hasta el futuro.

c. Paso 3:

Establecido el concepto fundamental que nos brinda las ideas directrices de empleo del Ejército, el paso siguiente es detallar la forma de empleo del Ejército en cada uno de los roles estratégicos pero a la luz de los principios de la Guerra (Comando y Control, Inteligencia, Movimiento y maniobra, Fuegos, Protección y Sostenimiento) que de acuerdo al RCGE N° 512 CGE 2016 se convierten en las Capacidades Fundamentales del Ejército; esto nos permita brindar una explicación más detallada de cómo será el actuar del Ejército mediante sus capacidades fundamentales para hacer frente a las amenazas presentes y futuras.

d. Paso 4:

Una vez establecido el concepto fundamental que es la guía para determinar el concepto funcional del Ejército, es necesario convertir estos conceptos en capacidades, para ello se requiere disponer de una visión de la Fuerza al 2034 que deseamos; en este caso buscamos una fuerza futura que denominaremos “Ejército Multimisión” con características especiales que le permita ser una fuerza moderna, de organización modular, que cumpla múltiples funciones, que sea polivalente y organizada bajo el principio de armas combinadas; para llegar a disponer esta fuerza tenemos que determinar que capacidades son requeridas para llegar a estas características, este análisis no solamente corresponde a la parte de equipamiento y/o material sino que es un estudio mas integral que se realiza bajo los factores de capacidad (Doctrina, organización, instrucción y entrenamiento, equipamiento, logística, educación, personal e infraestructura).

e. Paso 5:

Paso siguiente es hacer un análisis de necesidades de capacidades, mediante la cual se compara las capacidades requeridas o necesarias frente a las capacidades disponibles y así establecer la brecha de capacidades; el análisis propiamente dicho esta no solo en establecer la brecha de manera general, sino en determinar el grado de riesgo (bajo, medio o alto) de la brecha para tener elementos de juicio para priorizarlos, teniendo presente que primera prioridad de atención deben tener las capacidades que conforman la brecha de Alto Riesgo y ultima prioridad las de bajo riesgo donde estas capacidades pueden ser sustituibles o se pueden omitir asumiendo los riesgos controlados que ello conlleva.

f. Paso 6:

El ultimo paso de la metodología consiste en establecer las medidas para cerrar y/o acortar las brechas halladas y priorizadas que permita lograr la Fuerza al 2034 “Ejercito Multimisión” que visualizamos; estas medidas están constituidas por:

(1) Programa de Modernización

Este programa busca la eliminación de la obsolescencia y la actualización de todos los factores de capacidad (Doctrina, organización, instrucción y entrenamiento, equipamiento, logística, educación, personal e infraestructura) que permitan acortar la brecha de capacidades y disponer una fuerza moderna, disuasiva y tecnológicamente actualizada; para ello se basa en un programa de adquisiciones que mediante una cartera de proyectos de inversión se busca la adquisición de capacidades sin embargo este programa esta sujeto a los presupuestos que limitan el programa a las adquisiciones a mediano(5 años) y largo plazo (15,30 años); así mismo disponemos de capacidades que con algunos cambios aun pueden ser útiles para contribuir con el cierre de las brechas, estas son atendidas mediante un programa de repotenciaciones a corto, mediano y largo plazo permitan modernizar, actualizar y poner en valor algunas capacidades que contribuirán a la fuerza del 2034.

(2) Programa de Ciencia y Tecnología

Este programa visualiza la modernización de las capacidades del Ejército mediante proyectos de ciencia y tecnología (inventos) que son dirigidos por la institución pudiendo ser patrocinado por inversión privada o publica y de participación general, y/o las iniciativas de modernización que son todas aquellas acciones de los integrantes del Ejército que buscan la actualización y modernización de las capacidades que están empleando; ambas medidas que constituyen el programa de Ciencia y Tecnología son dirigidos y conducidos por la JEMGE a través del DICYTECE y busca reducir la brecha de capacidades.

(3) Programa de Activación, Desactivación y Fusión de Unidades

Este programa en líneas generales busca orientar las mayores capacidades hacia las áreas donde el impacto de las amenazas, riesgos y preocupaciones futuras serán de mayores consecuencias, para ello será necesario optimizar la organización de la fuerza visualizando

eliminar la fuerza hueca de organizaciones constituidas en los cuadros pero en la realidad muy disminuidos, mediante fusiones que sumen las capacidades de dos unidades convirtiéndose en una pero con mayor porcentaje de capacidad; activación de otras que incremente la capacidad de las GGUU que enfrentaran determinadas amenazas futuras y desactivación de otras que no agregan valor al cumplimiento de la misión determinadas.

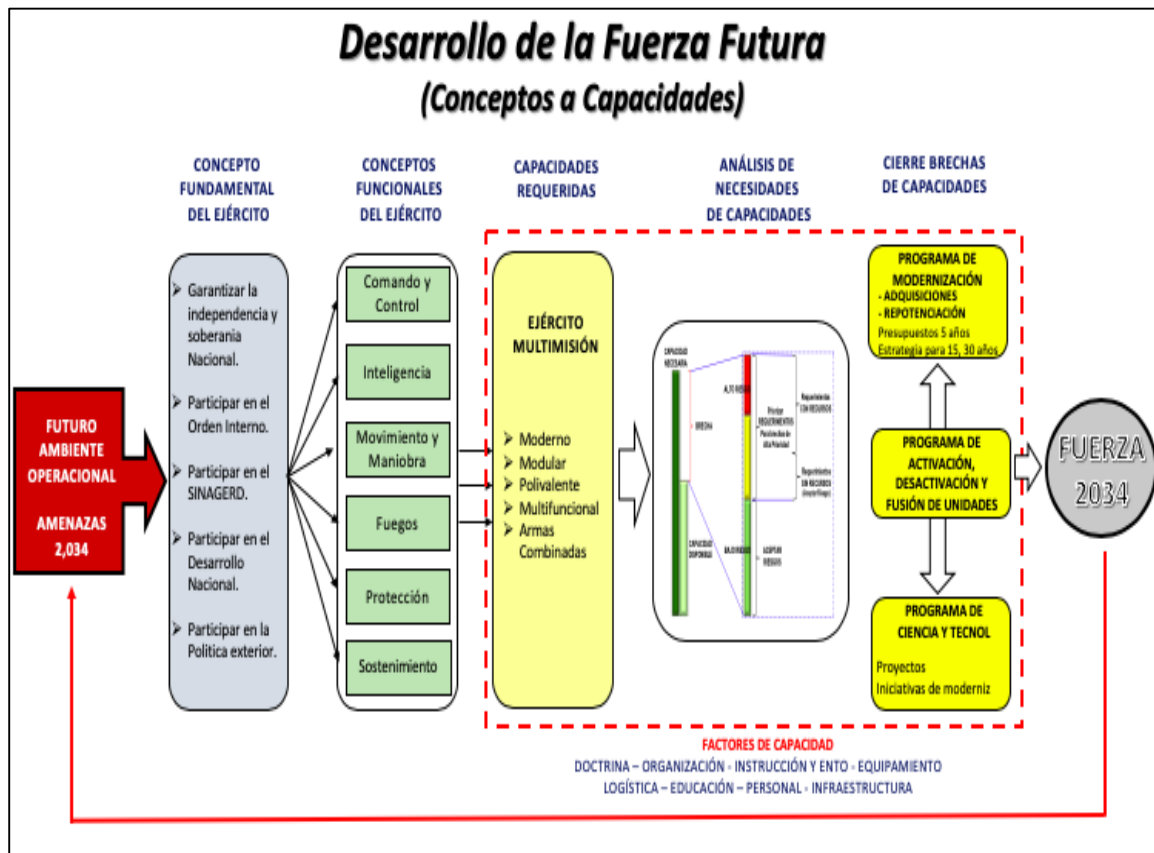


Figura 5. Metodología para el planeamiento de la Fuerza del Futuro. (Fuente propia)

## CONCLUSIONES

La transformación institucional ha sido una decisión oportuna y acertada por el Comando del Ejército, ya que permitirá no solo estar acorde con las nuevas tendencias de las fuerzas militares del mundo, sino que constituye un compromiso generacional de todos los integrantes para que con una visión de futuro podamos construir una institución donde su personal es integro y leal con la organización, donde se ha eliminado la diferencia de roles por el género, donde sus integrantes son disciplinados y formado en los valores que le permiten el cambio de mentalidad y actitud, un Ejército moderno con capacidades para cumplir sus roles constitucionales y que como entidad pública genere valor social.

El Plan de Transformación Institucional ha sido estructurado mediante cuatro líneas de esfuerzo principales, que como ejes transversales unen todas las acciones decisivas en una línea de tiempo de un año de planeamiento, siendo la segunda línea motivo de este trabajo, el Desarrollo de la Fuerza del Futuro; este plan permitirá un planeamiento concurrente y ordenado cuyos ejes logran abarcar todas los campos y actividades que desarrolla la institución.

El planeamiento para el Desarrollo de la Fuerza del futuro empleado, es el planeamiento por capacidades los cuales permitieron garantizar el cumplimiento de los roles estratégicos de la institución; y la metodología que se empleo es de Conceptos a Capacidades, el cual nos facilitó determinar el diseño de la estructura y magnitud de la fuerza del futuro, lo cual no ha permitido visualizar un Ejército multimisión con características singulares que lo hacen una fuerza moderna, modular, polivalente, multifuncional y organizado en Armas Combinadas; para ello ha sido necesario cerrar las brechas existentes mediante programas que permitan la modernización y equipamiento de la Fuerza del Futuro.

## **RECOMENDACIONES**

Que el proceso de Transformación Institucional no sea solo política de comando de una gestión institucional, sino un proceso sostenible a través del tiempo para ello es necesario el compromiso generacional del alto mando y de los oficiales generales haciéndolos corresponsables de este giro en la vida institucional del Ejército del Perú.

Que el Plan de Transformación Institucional sea difundido a todo el personal, se involucre a todas las dependencias y se comprometa a todos los niveles de comando, a fin de iniciar la fase de implementación de todos sus objetivos, acciones estratégicas y se evalúe su avance a través de los indicadores.

Que se dé inicio a lo planeado para el Desarrollo de la Fuerza del Futuro, para ello es necesario iniciar el Programa de Modernización a través del Plan de Adquisiciones a 5, 15 y 30 años, y el Plan de Repotenciación del material que tenemos en condiciones recuperables, a fin de modernizar tecnológicamente nuestros medios (armamento, vehículos y equipo); simultáneamente iniciar lo planeado en el Programa de Activación, Desactivación y Fusión de Unidades que nos permita reducir la fuerza y hacerla mas eficiente, mas ágil, flexible, versátil y mas factible de ser debidamente equipada; por ultimo, paralelamente desarrollar los Programas de Ciencia y Tecnología que a través de los Proyectos de Investigación crear nuevos equipos e incrementar nuestra industria bélica con capacidad de exportación e impulsar las iniciativas de modernización que permitan canalizar los esfuerzos aislados en iniciativas productivas para modernizar nuestro equipamiento disponible; todo esto visualizando una Fuerza del Futuro al 2034.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- CGE. (5 de octubre de 2016). Roles Estratégicos del Ejército. *Resolución de la Comandancia General del Ejército N° 512*. San Borja, Lima, Perú: Diplane.
- Concheiro, A. (2018). Prospectiva y Planeación. *Analítica Consultores*, 2.
- COTEF. (2016). Organización del COTEF. *Comando de Transformación del Ejército Nacional*.
- Defensa, M. d. (2015). Organización. *Reglamento de la Ley del Ejército del Perú*.
- Defensa, M. d. (2011). *Sistema de Planeamiento do Exército*. Brasilia: Estado Mayor do Exército.
- DIPLANE. (2017). *Manual de Organizacion y Funciones*. Lima.
- Espinoza, W. (21 de 2015 de 2020). *cepre/unsch*. Obtenido de Historia del Perú: <http://tweb84-timwalterespinosa.blogspot.pe/>
- Garcia, N. (10 de enero de 2020). *Ejercito de Chile: una decada de transformaciones y nuevas capacidades*. Obtenido de Infodefensa.com: [www.infodefensa.com](http://www.infodefensa.com)
- Mintzberg, H. (2007). *Planeación Estratégica*. Bogota: Palmira.
- PCM. (10 de Diciembre de 2012). Ley del Ejército. *El Peruano*.
- Planes, D. d. (2018). Transformación del Ejército, un proyecto colectivo. *BRIEX 2035 La Fuerza del Futuro*.
- Santos, M. (2016). La Doctrina Militar Damasco. *Boletín Acore*.
- Steiner, G. A. (1983). *Planeación Estrategica*. Mexico D.F.: Continental.
- Torres, A. (2016). *Estrategias para la Modernización del Ejército del Perú*. Lima: Univ.Pacifico.
- Vera, P. (2019). Transformación Militar. *Military Review*, 35.
- Zuluaga, S. (2015). *Evaluación y Formulación de estrategias de transformación hacia un Ejército Multimisión y Autosostenible*. Bogaota DC: Universidad Militar Nueva Granada.



ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI



*“Alma Mater del Ejército del Perú”*

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

**1. DATOS PERSONALES:**

|      |                         |                               |
|------|-------------------------|-------------------------------|
| 1.01 | Apellidos y Nombres     | VALVERDE VIRHUEZ JUAN KENNETH |
| 1.02 | Grado y Arma / Servicio | GRAL BRIG / CAB               |
| 1.03 | Situación Militar       | ACTIVIDAD                     |
| 1.04 | CIP                     | 116226800                     |
| 1.05 | DNI                     | 15740309                      |
| 1.06 | Celular y/o RPM         | 998005977                     |
| 1.07 | Correo Electrónico      | jvalvir26@hotmail.com         |

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

|      |                              |           |
|------|------------------------------|-----------|
| 2.01 | Fecha_ ingreso de la EMCH    | 01 ABR 88 |
| 2.02 | Fecha_ egreso EMCH           | 01 ENE 92 |
| 2.04 | Fecha de alta como Oficial   | 01 ENE 92 |
| 2.05 | Años_ experiencia de Oficial | 28 AÑOS   |
| 2.06 | Idiomas                      | INGLES    |

**3. SERVICIOS PRESTADOS EN EL EJÉRCITO**

| Nº   | Año  | Lugar                                  | Unidad / Dependencia           | Puesto Desempeñado                 |
|------|------|--|--------------------------------|------------------------------------|
| 3.01 | 1992 | ZARUMILLA                              | RCB N° 111                     | CMDTE PEL                          |
| 3.02 | 1993 | CHORRILLOS/<br>ZARUMILLA /<br>HUANCAYO | ECE/ RBC N° 111 /CECS N°<br>31 | ALUMNO / CMDTE PEL /<br>CMDTE SECC |

|      |      |                       |                    |                                       |
|------|------|-----------------------|--------------------|---------------------------------------|
| 3.03 | 1994 | LAS LOMAS             | RCB N° 15          | CMDTE PEL                             |
| 3.04 | 1995 | LAS LOMAS             | RCB N° 15          | CMDTE PEL                             |
| 3.05 | 1996 | LAS LOMAS / LIMA      | RCB N° 15 / AE     | CMDTE PEL / OO ALO PILOTO             |
| 3.06 | 1997 | LIMA                  | AE                 | OO ALO PILOTO                         |
| 3.07 | 1998 | CHORRILLOS / CALLAO   | E. CAB / BA N° 811 | CURSO INTERMEDIO / PILOTO ALA FIJA    |
| 3.08 | 1999 | CALLAO                | BA N° 811          | PILOTO ALA FIJA                       |
| 3.09 | 2000 | CALLAO                | BA N° 811          | S - 4                                 |
| 3.10 | 2001 | MOQUEGUA              | EAE                | PILOTO / SELOG                        |
| 3.11 | 2002 | MOQUEGUA / CHORRILLOS | EAE / E. CAB       | PILOTO / SELOG / CURSO AVANZADO       |
| 3.12 | 2003 | MOQUEGUA              | EAE                | PILOTO                                |
| 3.13 | 2004 | TACNA                 | RCB N° 113         | MY S-3                                |
| 3.14 | 2005 | CHORRILLOS            | ESGE               | ALUMNO                                |
| 3.15 | 2006 | CHORRILLOS            | ESGE               | ALUMNO                                |
| 3.16 | 2007 | CHORRILLOS            | E. CAB             | INSTRUCTOR                            |
| 3.17 | 2008 | SAN BORJA             | OA – CGE           | ESTUDIOS EN EL EXTRANJERO “VENEZUELA” |
| 3.18 | 2009 | CHORRILLOS            | ESGE               | PROFESOR / ALO III CLPE               |
| 3.19 | 2010 | POMATA                | RCB N° 9           | CMDTE UU                              |
| 3.20 | 2011 | SANTA ROSA            | EME                | SUB DIRECTOR                          |
| 3.21 | 2012 | PUNO                  | CG                 | SIEDOC                                |
| 3.22 | 2013 | MAZAMARI              | DAA                | JEFE DAA - RMVRAE                     |
| 3.23 | 2014 | MAZAMARI              | DAA                | JEFE DAA - RMVRAE                     |
| 3.24 | 2015 | CHORRILLOS            | ESGE               | ALUMNO                                |
| 3.25 | 2016 | SAN BORJA             | JEMGE              | JEFE SECC COORD N° 04 - JEMGE         |

|      |      |           |          |                    |
|------|------|-----------|----------|--------------------|
| 3.26 | 2017 | SAN BORJA | CA - CGE | EM CA – CGE / EEUU |
| 3.27 | 2018 | SAN BORJA | CA - CGE | EEUU               |
| 3.28 | 2019 | SAN BORJA | CA – CGE | OO EM / DIPLANE    |

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

| Nº   | Año         | Dependencia y Período  | Denominación   | Diploma / Certificación  |
|------|-------------|------------------------|--|--|
| 4.01 | 1988 - 1991 | EMCH / 3 AÑOS 10 MESES | ---  | BACHILLER EN CIENCIAS MILITARES  |
| 4.02 | 1998        | E. CAB / 06 MESES      | CURSO INTERMEDIO                                       | ---  |
| 4.03 | 2002        | E. CAB / 06 MESES      | CURSO AVANZADO   | ---  |
| 4.05 | 2005 - 2006 | ESGE / 02 AÑOS         | LVIV CCEM  | MAESTRO EN CIENCIAS MILITARES, PLANEAMIENTO ESTRATEGICO Y TOMA DE DECISIONES |
| 4.06 | 2009        | 06 meses               | CURSO SUPERIOR DE LIDERAZGO Y PLANEAMIENTO ESTRATEGICO | ---  |
| 4.07 | 2015        | 01 AÑO                 | PROGRAMA DE ALTO MANDO DEL EJERCITO                    | MAESTRIA   |

#### 5. ESTUDIOS DE NIVEL UNIVERSITARIO

| Nº   | Año | Universidad y Período | Bachiller - Licenciado |
|------|-----|-----------------------|------------------------|
| 5.01 | --- | ---                   | ---                    |

#### 6. ESTUDIOS DE POSTGRADO UNIVERSITARIO

| Nº   | Año  | Universidad y Período                                  | Grado Académico (Maestro – Doctor)        |
|------|------|--|---|
| 6.01 | 2009 | UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA ASOCIACION CIVIL | MAESTRO EN ADMINISTRACION DE LA EDUCACION |
| 6.02 | 2016 | UNIVERSIDAD DEL PACIFICO                               | MAGISTER EN GESTION PUBLICA               |

**7. ESTUDIOS DE ESPECIALIZACIÓN**

| <b>Nº</b> | <b>Año</b>  | <b>Dependencia y Período</b> | <b>Diploma o Certificado</b> |
|-----------|-------------|------------------------------|------------------------------|
| 7.01      | 1991        | EPE / 01 MES                 | PARACAIDISMO / APROBADO      |
| 7.02      | 1993        | ECE / 09 MESES               | CURSO COMANDO / APROBADO     |
| 7.03      | 1996 - 1997 | EAE / 18 MESES               | CURSO PILOTO / CERTIFICADO   |

**8. ESTUDIOS EN EL EXTRANJERO**

| <b>Nº</b> | <b>Año</b> | <b>País</b> | <b>Institución Educativa</b>                                | <b>Grado / Título / Diploma / Certificado</b> |
|-----------|------------|-------------|---|---|
| 8.03      | 2008       | VENEZUELA   | UNIVERSIDAD MILITAR BOLIVARIANA                             | MAGISTER EN CIENCIAS Y ARTES MILITARES        |
| 8.03      | 2016       | ESPAÑA      | CENTRO SUPERIOR DE ESTUDIOS DE LA DEFENSA NACIONAL - MADRID | ALTOS ESTUDIOS ESTRATEGICOS                   |

**FIRMA**  
**POSTFIRMA**

\_\_\_\_\_  
JUAN K. VALVERDE VIRHUEZ