

ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS
“CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI”



“Propuesta de mejora de la programación presupuestal anual de los recursos de clase III y V en la I División de Ejército para optimizar la Escuela de Fuegos, 2025”

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

Autor

YEFRY ADEMIR CHAVEZ BALANDRA
(0009-0009-3290-3347)

Lima – Perú

2026




4% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Texto citado
- ▶ Texto mencionado
- ▶ Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

Fuentes principales

- 4%  Fuentes de Internet
- 1%  Publicaciones
- 2%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

DEDICATORIA

A mi esposa y a mis hijos,
pilar constante en cada jornada de
sacrificio y compromiso.
Su paciencia, comprensión y amor
incondicional
han sido la fortaleza silenciosa que me
sostuvo
en cada decisión tomada al servicio
de la Patria.

AGRADECIMIENTO

A los soldados del Norte del Perú,
por su entrega, disciplina y vocación de
servicio permanente.
Su esfuerzo diario, muchas veces en
silencio y lejos del hogar,
refleja el verdadero espíritu del soldado
peruano
y el honor de servir a la Nación con
lealtad y valor.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	6
RESUMEN	8
CAPÍTULO I	10
INFORMACIÓN GENERAL.....	10
1.1 Descripción de la Dependencia o Unidad	10
1.2 Tipo de Actividad que Desarrolló	10
1.3 Lugar y Fecha	11
1.4 Misión	12
1.5 Visión.....	13
1.6 Funciones del Puesto que Ocupó	13
CAPÍTULO II.....	15
MARCO TEÓRICO Y ANTECEDENTES	15
2.1 Antecedentes.....	15
2.1.1 Antecedentes internacionales	15
2.1.2 Antecedentes nacionales	17
2.2 Base Teórica	19
2.2.1 Creación del Ejército del Perú	19
2.2.2 Creación de la I División de Ejército	20
2.2.3 El entrenamiento militar y la Escuela de Fuegos en el Perú	21
2.2.4 ¿Por qué se realizan las Escuelas de Fuegos?	22
2.2.5 Importancia de la Escuela de Fuegos para el alistamiento operativo.....	23
2.2.6 Razones por las que no se asigna presupuesto anual específico para la Escuela de Fuegos.....	24
2.2.7 El alistamiento operativo como eje de la defensa nacional: relación con entrenamiento, logística y presupuesto	25

2.2.8 La logística militar y las clases de abastecimiento (Clase III y V) como soporte esencial del entrenamiento y las operaciones	25
2.2.9 El planeamiento presupuestal en instituciones de defensa: limitaciones y desafíos	26
2.2.10 Relación entre entrenamiento militar y apoyo a la población civil en emergencias y desastres naturales.....	27
2.2.11 La doctrina militar como base del entrenamiento y la Escuela de Fuegos como materialización de la doctrina	28
2.3 Glosario de Términos	28
CAPÍTULO III.....	35
DESARROLLO DEL TEMA	35
3.1 Diagnóstico de la situación actual	35
3.2 Identificación del problema central	40
3.3 Fundamentación de la necesidad de innovación	41
3.4 Propuesta de innovación	42
3.4.1 Denominación de la propuesta de innovación.....	42
3.4.2 Objetivo de la propuesta de innovación	42
3.4.3 Descripción de la propuesta de innovación.....	43
3.5 Impacto esperado de la propuesta	45
CONCLUSIONES.....	46
RECOMENDACIONES	48
BIBLIOGRAFÍA.....	50
Anexo "A"	51

INTRODUCCIÓN

El Ejército del Perú, como institución fundamental del Estado, tiene la responsabilidad permanente de garantizar la defensa del territorio nacional, la soberanía y el orden interno, así como de contribuir activamente al desarrollo socioeconómico del país y al apoyo a la población civil en situaciones de emergencia y desastres naturales. Para cumplir eficazmente estas responsabilidades, resulta indispensable que la fuerza terrestre mantenga adecuados niveles de preparación y alistamiento operativo, sustentados en procesos continuos, realistas y sostenidos de instrucción y entrenamiento del personal militar.

En este contexto, el entrenamiento militar no debe entenderse únicamente como el cumplimiento formal de programas establecidos, sino como un proceso integral orientado a preparar al soldado para actuar con disciplina, seguridad y eficacia en escenarios reales. Dentro de este proceso, la Escuela de Fuegos constituye una de las actividades más relevantes, al permitir que el personal consolide conocimientos, procedimientos y capacidades mediante el empleo controlado del fuego real, bajo estándares doctrinarios y medidas de seguridad estrictas. Esta actividad representa un momento clave en la formación del combatiente, ya que pone a prueba no solo habilidades técnicas, sino también el liderazgo, la coordinación y la toma de decisiones bajo presión.

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional se desarrolló a partir de la experiencia profesional del autor en el Departamento de Instrucción, Entrenamiento y Doctrina del Comando de la I División de Ejército, durante el año 2025, en la ciudad de Piura. Dicha Gran Unidad Operativa tiene una importancia estratégica dentro del sistema de defensa nacional, al ejercer comando y control sobre las unidades asignadas a la región norte del país, una zona caracterizada por su ubicación fronteriza, su dinamismo social y económico, y su alta vulnerabilidad ante fenómenos naturales recurrentes.

Durante el desempeño de funciones en el referido departamento, fue posible observar de manera directa diversas dificultades que afectan la ejecución eficiente de actividades de instrucción especializada, particularmente la Escuela de Fuegos. Si bien esta actividad es reconocida doctrinariamente como fundamental para la preparación del soldado, en la

práctica su ejecución se ve limitada por factores estructurales, principalmente relacionados con la ausencia de una programación presupuestal anual específica para el abastecimiento de recursos críticos, como los correspondientes a las Clases de Abastecimiento III y V.

Esta situación genera que la Escuela de Fuegos se ejecute de manera parcial, esporádica o dependiente de apoyos extraordinarios, lo que afecta la continuidad del entrenamiento y debilita el proceso de preparación operativa. La planificación del entrenamiento termina adaptándose a la disponibilidad de recursos y no a las necesidades reales de la fuerza, generando una brecha entre la doctrina y su aplicación práctica. Este problema no responde a una falta de compromiso del personal ni a deficiencias en la doctrina institucional, sino a una debilidad en el planeamiento presupuestal, que no incorpora de manera estructural actividades esenciales para el alistamiento operativo.

Ante esta realidad, el presente trabajo tiene como finalidad analizar la problemática identificada y proponer una solución innovadora que permita fortalecer la planificación y ejecución de la Escuela de Fuegos dentro del ciclo de instrucción y entrenamiento de la I División de Ejército. La propuesta se orienta a establecer un mecanismo institucional de programación presupuestal anual que garantice la asignación oportuna y sostenida de recursos de Clase III y V, reconociendo a la Escuela de Fuegos como un eje central del proceso de preparación para la guerra.

De esta manera, el Trabajo de Suficiencia Profesional no solo busca describir una situación problemática, sino aportar una propuesta viable y realista que contribuya al fortalecimiento del alistamiento operativo, la seguridad del personal y la coherencia entre doctrina, entrenamiento y presupuesto, reafirmando el compromiso del Ejército del Perú con la preparación profesional de sus integrantes y con el cumplimiento de su misión constitucional.

RESUMEN

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional analiza una problemática identificada durante la experiencia profesional desarrollada en el Departamento de Instrucción, Entrenamiento y Doctrina del Comando de la I División de Ejército, relacionada con la ejecución de la Escuela de Fuegos como parte del ciclo de instrucción y entrenamiento militar. A pesar de que esta actividad es reconocida doctrinariamente como fundamental para la preparación del soldado peruano para escenarios reales de combate, su desarrollo se ve limitado por la ausencia de una programación presupuestal anual específica para el abastecimiento de recursos críticos, principalmente de las Clases de Abastecimiento III y V.

El estudio evidencia que la falta de previsión presupuestal obliga a que la Escuela de Fuegos se ejecute de manera parcial, esporádica o dependiente de reasignaciones internas y apoyos extraordinarios, afectando la continuidad del entrenamiento y generando una brecha entre lo establecido en la doctrina y lo que se ejecuta en la práctica. Esta situación no responde a una falta de conocimiento ni compromiso del personal militar, sino a una debilidad estructural en el planeamiento institucional, que prioriza gastos permanentes y relega actividades de entrenamiento con consumo real de recursos.

A lo largo del trabajo se desarrolla un diagnóstico detallado de la situación actual, identificando no solo el problema central, sino también sus efectos sobre el alistamiento operativo, la moral y confianza del personal, y los riesgos operativos y de seguridad asociados a la falta de continuidad en el entrenamiento con fuego real. Asimismo, se analizan antecedentes internacionales y nacionales que respaldan la necesidad de articular de manera más eficiente el planeamiento operativo con el planeamiento presupuestal, presentando el entrenamiento como una inversión estratégica y no como un gasto circunstancial.

Como resultado del análisis, se propone una innovación orientada a la implementación de un mecanismo institucional de programación presupuestal anual y reorganización del ciclo de instrucción y entrenamiento, que permita priorizar la Escuela de Fuegos como eje central del alistamiento operativo en la I División de Ejército. La propuesta contempla la emisión de disposiciones institucionales que reconozcan formalmente esta actividad como prioritaria, la

incorporación de sus requerimientos en el proceso presupuestal anual y la elaboración de una programación sostenida que asegure su ejecución eficiente, segura y planificada.

Finalmente, el trabajo concluye que fortalecer la planificación y financiamiento de la Escuela de Fuegos contribuye directamente a mejorar la preparación real del personal militar, reducir riesgos operativos, elevar la moral y confianza de las unidades, y consolidar la coherencia entre doctrina, entrenamiento y presupuesto. De este modo, se reafirma que la preparación de la fuerza terrestre no puede depender de soluciones temporales, sino de decisiones institucionales que aseguren la continuidad y sostenibilidad del entrenamiento, en beneficio de la defensa nacional y del cumplimiento de la misión constitucional del Ejército del Perú.

CAPÍTULO I

INFORMACIÓN GENERAL

1.1 Descripción de la Dependencia o Unidad

La recolección de datos del presente Trabajo de Suficiencia Profesional se desarrolló en la Comandancia de la I División de Ejército (CG I DE), durante el año 2025, órgano de nivel operativo del Ejército del Perú con jurisdicción en el norte del territorio nacional y sede en la ciudad de Piura. Esta Gran Unidad constituye un componente fundamental dentro de la estructura orgánica institucional, al ser responsable de la conducción, preparación y empleo de las fuerzas terrestres asignadas en su ámbito de responsabilidad.

La I División de Ejército cumple un rol estratégico no solo en el planeamiento y ejecución de operaciones militares convencionales, sino también en la participación activa en acciones de apoyo a la autoridad civil, desarrollo socioeconómico, gestión del riesgo de desastres y atención de estados de excepción, en concordancia con la normatividad vigente y los lineamientos establecidos por el Comando del Ejército.

Dentro de su organización interna, el autor laboró en el Departamento de Instrucción, Entrenamiento y Doctrina, dependencia técnica especializada encargada de planificar, normar, supervisar y evaluar los procesos de preparación del personal militar, asegurando que la fuerza terrestre mantenga adecuados niveles de alistamiento operativo, cohesión doctrinaria y eficiencia funcional. En este contexto, dicho departamento articula la doctrina institucional con las actividades de instrucción especializada, entre ellas la Escuela de Fuegos, como parte esencial del ciclo de entrenamiento de las unidades subordinadas.

1.2 Tipo de Actividad que Desarrolló

Durante el periodo de experiencia profesional, el autor laboró en el Departamento de Instrucción, Entrenamiento y Doctrina del CG I DE, desempeñando funciones de carácter técnico, administrativo y doctrinario,

directamente vinculadas a la planificación, coordinación, evaluación y control de los procesos de instrucción y entrenamiento militar.

Las actividades desarrolladas estuvieron orientadas a apoyar la elaboración, revisión y adecuación de documentos doctrinarios, directivas internas, planes de instrucción y programas de entrenamiento, considerando las particularidades operativas del área de responsabilidad de la I División de Ejército. En este marco, se brindó apoyo técnico al planeamiento y preparación de actividades de instrucción especializada, tales como la Escuela de Fuegos – Ejercicios de Tiro Real, ejecutada durante el año 2025 en áreas de instrucción habilitadas dentro de la jurisdicción de Piura.

Asimismo, el autor participó en el seguimiento del cumplimiento de los programas de instrucción establecidos para las unidades subordinadas, verificando su correcta aplicación, secuencia progresiva y alineamiento con los objetivos institucionales, contribuyendo a que las actividades de entrenamiento se desarrollen de manera ordenada, segura y conforme a la doctrina vigente.

1.3 Lugar y Fecha

La experiencia profesional que sustenta el presente Trabajo de Suficiencia Profesional se desarrolló en la ciudad de Piura, departamento del mismo nombre, durante el año 2025, sede del Comando de la I División de Ejército, periodo en el cual el autor prestó servicios en el Departamento de Instrucción, Entrenamiento y Doctrina.

El departamento de Piura se ubica en la región norte del Perú y cuenta con una extensión territorial aproximada de 35 892 km², así como una población que supera los dos millones de habitantes, lo que lo convierte en uno de los departamentos más poblados del país. Limita al norte y noreste con la República del Ecuador, al este con el departamento de Cajamarca, al sureste con Lambayeque y al oeste con el océano Pacífico, configuración geográfica que le otorga una posición estratégica tanto en el ámbito nacional como en el regional.

Desde el punto de vista climático, Piura presenta un clima predominantemente cálido y seco, con temperaturas elevadas durante gran parte del año; sin embargo, de manera recurrente se ve afectada por

fenómenos hidrometeorológicos, especialmente las lluvias intensas asociadas al Fenómeno El Niño, las cuales generan inundaciones, desbordes de ríos y daños significativos a la población, la infraestructura y los servicios básicos.

Entre los principales problemas que enfrenta la región se encuentran la alta vulnerabilidad ante desastres naturales, el crecimiento urbano desordenado, deficiencias en infraestructura básica, riesgos sanitarios y la necesidad constante de intervención y apoyo del Estado en situaciones de emergencia. Estas condiciones demandan la presencia de una fuerza terrestre debidamente preparada, con adecuados niveles de alistamiento operativo y capacidad de respuesta inmediata ante escenarios adversos.

En este contexto geográfico y social, la labor del Comando de la I División de Ejército adquiere especial relevancia, ya que exige mantener procesos permanentes de instrucción y entrenamiento del personal militar, incluyendo actividades especializadas como la Escuela de Fuegos, orientadas a garantizar que las unidades cuenten con las capacidades necesarias para cumplir eficazmente su misión, tanto en el ámbito de la defensa del territorio como en el apoyo a la población civil.

1.4 Misión

La I División de Ejército tiene como misión ejecutar la finalidad primordial del Ejército del Perú, preparando y empleando la fuerza terrestre en su ámbito de responsabilidad, con el propósito de garantizar la defensa del territorio nacional, la soberanía y el orden interno, así como participar activamente en el desarrollo socioeconómico del país, el Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres y los estados de excepción, conforme a lo establecido en el Decreto Legislativo N.º 1137 – Ley del Ejército del Perú.

El cumplimiento de esta misión requiere que las unidades mantengan niveles óptimos de alistamiento operativo, los cuales se alcanzan mediante procesos permanentes de instrucción y entrenamiento, dentro de los cuales la Escuela de Fuegos cumple un rol fundamental al fortalecer las capacidades de empleo del fuego real bajo condiciones controladas.

1.5 Visión

La visión institucional de la I División de Ejército se orienta a consolidarse como una Gran Unidad operativa moderna, eficiente y altamente profesional, reconocida por su capacidad disuasiva, su respeto irrestricto al marco legal y su integración efectiva con la sociedad.

En este sentido, se proyecta como una organización preparada para afrontar los desafíos actuales y futuros, fortaleciendo su doctrina, optimizando sus procesos de instrucción y entrenamiento, y consolidando actividades especializadas, como la Escuela de Fuegos, que contribuyen al perfeccionamiento técnico y operativo del personal militar.

1.6 Funciones del Puesto que Ocupó

Las funciones desempeñadas por el autor en el Departamento de Instrucción, Entrenamiento y Doctrina del CG I DE estuvieron orientadas a fortalecer los procesos de preparación de la fuerza terrestre, destacándose el apoyo en la elaboración y actualización de documentos doctrinarios y directivas relacionadas con la instrucción militar, asegurando su coherencia con la normativa vigente y las disposiciones del Comando del Ejército.

Asimismo, el autor participó en la planificación y seguimiento de los programas de instrucción y entrenamiento de las unidades subordinadas, considerando los niveles de preparación requeridos y las condiciones operativas propias de la jurisdicción de la I División de Ejército. En este ámbito, se brindó apoyo técnico y administrativo al planeamiento y preparación de la Escuela de Fuegos – Ejercicios de Tiro Real, actividad orientada a evaluar y fortalecer la disciplina de fuego, la seguridad, la precisión y la capacidad de conducción de las unidades durante el empleo de munición real.

Otra función relevante fue el seguimiento y evaluación del desarrollo de las actividades de instrucción, identificando oportunidades de mejora y proponiendo ajustes que contribuyan a optimizar el rendimiento del personal militar. Estas acciones permitieron verificar que la Escuela de Fuegos y demás entrenamientos especializados se ejecuten de manera planificada, progresiva y conforme a la doctrina institucional.

Finalmente, el desempeño en este puesto permitió al autor adquirir una visión integral de los procesos de preparación operativa, reafirmando la importancia del planeamiento, la preparación previa y el control doctrinario como pilares fundamentales para la eficiencia y eficacia de la fuerza terrestre de la I División de Ejército.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO Y ANTECEDENTES

2.1 Antecedentes

2.1.1 Antecedentes internacionales

Diop, (2022). An analysis to lengthen operation and maintenance budget... (Tesis de maestría, Naval Postgraduate School).

Este trabajo analiza un problema recurrente en diversas fuerzas armadas, relacionado con la rigidez del presupuesto anual y sus efectos directos sobre la disponibilidad operativa y el entrenamiento. El autor se enfoca en la gestión y proyección del presupuesto de Operación y Mantenimiento (O&M), el cual cubre consumos esenciales como combustible, munición, mantenimiento, movilidad y sostenimiento logístico. En la práctica, este presupuesto se encuentra estrechamente vinculado con la capacidad de sostener ciclos de preparación y ejercicios militares.

A lo largo del estudio se explica que la preparación real de una fuerza no depende únicamente de la voluntad operativa o del compromiso del personal, sino de un sistema presupuestal que permita programar recursos con oportunidad. Cuando el entrenamiento queda supeditado a la disponibilidad residual de fondos, se generan escenarios de improvisación; como son actividades reprogramadas, fases recortadas y priorización de lo mínimo indispensable. Asimismo, el autor señala que, ante la falta de margen presupuestal, los mandos recurren a soluciones como reasignaciones internas, apoyos cruzados o ajustes administrativos, los cuales no garantizan continuidad ni sostenibilidad en el tiempo.

El estudio pone en evidencia la necesidad de que la planificación financiera dialogue directamente con la planificación operativa, resaltando que no basta con contar con planes de entrenamiento si estos no están respaldados por partidas previsible y defendibles, evitando que el alistamiento operativo quede sujeto a decisiones tardías o contingentes.

Este antecedente sustenta el diagnóstico del presente TSP, ya que demuestra que cuando el presupuesto anual no incorpora de manera explícita

requerimientos críticos, como el abastecimiento de Clase III y V para maniobras, el entrenamiento se reduce o se ejecuta de manera parcial.

Wood da Cruz, (2024). Implications of annual budgeting on the... (Tesis, Naval Postgraduate School).

La tesis examina cómo el presupuesto anual puede convertirse en una limitación estructural cuando las necesidades operativas son identificadas de manera tardía o no han sido consideradas durante la fase de programación. El autor describe que, si bien la lógica del año fiscal ordena la administración pública, también genera un efecto de rigidez que dificulta la incorporación de actividades no previstas inicialmente.

El estudio explica que este fenómeno no responde necesariamente a una falta de interés institucional por el entrenamiento, sino al modo en que el sistema presupuestario obliga a priorizar rubros ya comprometidos, dejando escaso margen para actividades que requieren consumo real de recursos, como munición, combustible, movilidad, seguridad y mantenimiento posterior. En este contexto, el entrenamiento realista suele ser uno de los primeros aspectos afectados cuando se realizan ajustes presupuestales, al considerarse erróneamente como postergable.

El autor plantea que el presupuesto debe entenderse como una herramienta de gestión del riesgo operativo, ya que la falta de financiamiento claro para el entrenamiento incrementa la probabilidad de fallas en escenarios reales. En consecuencia, los sistemas presupuestarios más eficaces son aquellos que anticipan y protegen los recursos destinados a la preparación, evitando que el entrenamiento dependa de saldos, improvisaciones o gestiones extraordinarias.

Este antecedente respalda el núcleo del problema analizado en el presente trabajo, al evidenciar que la no inclusión de maniobras o Escuelas de Fuegos en el presupuesto anual limita severamente la capacidad de entrenamiento y justifica la necesidad de programar partidas específicas o mecanismos formales de financiamiento adicional.

Amrullah, (2025). A cost-effectiveness analysis of the CARAT... (Tesis, Naval Postgraduate School).

Este estudio aborda la toma de decisiones operativas bajo condiciones de restricción presupuestal, analizando cómo elegir cursos de acción cuando los recursos disponibles son limitados. La tesis emplea herramientas de análisis de costo-efectividad para comparar alternativas de entrenamiento y operación, demostrando que, aun cuando los objetivos están claramente definidos, su ejecución se ve condicionada por la disponibilidad de recursos financieros y logísticos.

El autor reconoce una realidad frecuente en el ámbito militar: el entrenamiento conjunto o especializado requiere financiamiento previo y planificación detallada; de lo contrario, se ejecuta de manera incompleta o genera una carga excesiva para las unidades participantes. En ese sentido, plantea que no basta con ordenar la ejecución de entrenamientos, sino que es necesario estimar costos reales asociados a logística, combustible, seguridad, sostenimiento y munición, justificando la alternativa más viable desde una perspectiva integral.

El aporte principal del estudio radica en ofrecer un lenguaje técnico que permite sustentar requerimientos presupuestales ante instancias superiores, presentando el entrenamiento como una inversión en capacidades y no como un gasto aislado. Esta visión resulta especialmente relevante para actividades como la Escuela de Fuegos, que requieren consumo real de recursos.

Este antecedente fortalece el argumento de que la Escuela de Fuegos debe planificarse como un programa con costo real, respaldando la propuesta de considerar su financiamiento como inversión estratégica en el alistamiento operativo.

2.1.2 Antecedentes nacionales

Serrudo Sánchez, (2024). La gestión del Fondo de Defensa de las Fuerzas Armadas y su importancia en la brecha de inversiones del Ejército del Perú, Lima-2023 (Tesis, Escuela Superior de Guerra del Ejército).

La tesis analiza la gestión del Fondo de Defensa y su relación con las brechas existentes entre las necesidades reales del Ejército y los recursos efectivamente asignados. El autor explica que dichas brechas no solo se manifiestan en equipamiento, sino también en sostenimiento, logística y

entrenamiento, elementos indispensables para el funcionamiento operativo de la fuerza.

El estudio señala que, frente a limitaciones presupuestales, se tiende a priorizar lo urgente o visible, relegando actividades críticas como el entrenamiento especializado cuando estas no están claramente incorporadas en la programación. Asimismo, se resalta la necesidad de fortalecer mecanismos de financiamiento que permitan reducir brechas de inversión y sostener capacidades en el tiempo.

Este antecedente es relevante para el presente TSP, ya que demuestra que la Escuela de Fuegos requiere no solo planificación, sino sostenimiento logístico y presupuestal, y que su omisión genera una brecha operativa real. Respalda el argumento de que la falta de presupuesto para maniobras debe ser tratada como una brecha institucional.

Santana Yana, (2024). Presupuesto por resultados y calidad del gasto del programa presupuestal personal militar del Cuartel General del Ejército, Lima-2022 (Tesis, Universidad Alas Peruanas).

La investigación analiza el enfoque de Presupuesto por Resultados (PpR) y su impacto en la calidad del gasto en el ámbito militar. El autor sostiene que asignar recursos sin una relación clara con los resultados esperados reduce la eficacia del gasto público y limita el cumplimiento de los objetivos institucionales.

El estudio destaca que una gestión presupuestaria orientada a resultados permite traducir necesidades operativas en metas verificables, como niveles de alistamiento, capacidad de respuesta y preparación del personal. Este enfoque resulta aplicable a maniobras y Escuelas de Fuegos, al definir claramente qué se busca lograr, qué indicadores evidencian el avance y qué recursos son indispensables, especialmente en términos de Clase III y V.

Este antecedente permite fundamentar que el requerimiento presupuestal para la Escuela de Fuegos debe presentarse como una necesidad orientada a resultados, asegurando la preparación operativa y no solo el incremento de recursos.

Sánchez Lavado, (2025). Gestión logística y eficiencia operativa de la 1ra Brigada de Fuerzas Especiales del Ejército Peruano durante el período 2021–2024 (Tesis, Escuela Superior de Guerra del Ejército).

Esta tesis analiza la relación directa entre la gestión logística y la eficiencia operativa, demostrando que la capacidad de operar no depende únicamente del entrenamiento del personal, sino de que la logística responda con oportunidad y continuidad. El estudio aborda dimensiones como planificación, transporte, distribución, almacenamiento e inventarios, vinculándolas con indicadores de desempeño operativo.

El trabajo resulta especialmente pertinente para el presente TSP, ya que evidencia que las Clases de Abastecimiento III y V son críticas para el entrenamiento y las maniobras. Cuando estos recursos no están asegurados, el entrenamiento se reduce a aspectos simbólicos o teóricos, afectando la preparación real de las unidades.

Este antecedente respalda la idea de que el problema presupuestal analizado también es un problema de gestión logística, y que la programación de Clase III y V es un requisito esencial para garantizar eficiencia operativa.

2.2 Base Teórica

2.2.1 Creación del Ejército del Perú

La creación del Ejército del Perú se encuentra estrechamente vinculada al proceso de independencia nacional y a la necesidad de consolidar un instrumento militar que garantice la defensa del nuevo Estado peruano. Tras la proclamación de la independencia en 1821, el país enfrentó el desafío de organizar fuerzas armadas regulares que permitan asegurar la soberanía, mantener el orden interno y enfrentar amenazas externas en un contexto de inestabilidad política y territorial. En los primeros años republicanos, la fuerza militar fue indispensable para sostener la consolidación del Estado, debido a que la seguridad interna y la defensa del territorio eran frágiles, con tensiones políticas persistentes y amenazas externas latentes.

Desde sus inicios, el Ejército del Perú fue concebido no solo como una fuerza de combate, sino como una institución al servicio de la Nación, con un

rol activo en la construcción del Estado y en la protección de la población. A lo largo del siglo XIX y XX, el Ejército fue evolucionando en su estructura, doctrina y organización, adaptándose a los cambios políticos, tecnológicos y estratégicos, así como a las lecciones aprendidas en conflictos armados, operaciones internas y procesos de modernización institucional. La experiencia histórica demuestra que las fuerzas armadas no se sostienen únicamente por su existencia formal, sino por su capacidad real de responder cuando la situación lo exige.

Esta evolución institucional permitió que el Ejército incorpore progresivamente principios de profesionalización, disciplina, jerarquía y entrenamiento sistemático, entendiendo que la preparación del personal constituye el eje central para el cumplimiento de su misión constitucional. En ese sentido, el entrenamiento militar pasó a ser un componente permanente y estratégico, orientado a garantizar que la fuerza terrestre se encuentre en condiciones de responder eficazmente ante cualquier escenario que comprometa la seguridad nacional. En la práctica, el Ejército se consolida como una institución que aprende, se perfecciona y se sostiene a través de la instrucción y la disciplina, comprendiendo que la defensa es una responsabilidad continua y no una reacción tardía.

2.2.2 Creación de la I División de Ejército

La I División de Ejército surge como parte del proceso de organización territorial y operativa del Ejército del Perú, con el objetivo de ejercer comando y control sobre las unidades asignadas a una determinada área de responsabilidad. Su creación respondió a la necesidad de contar con grandes unidades operativas capaces de planificar, conducir y ejecutar operaciones militares de manera descentralizada, considerando las particularidades geográficas, sociales y estratégicas de cada región del país. En términos prácticos, la división representa un nivel de mando que permite ordenar recursos, estandarizar la instrucción, administrar la preparación y responder con oportunidad.

Ubicada en la región norte del territorio nacional, la I División de Ejército asumió un rol fundamental en la defensa de una zona estratégica,

caracterizada por su cercanía a la frontera, su dinamismo económico y su alta vulnerabilidad ante fenómenos naturales. Desde su establecimiento, esta Gran Unidad Operativa ha sido responsable no solo de la preparación para la defensa nacional, sino también de la participación activa en operaciones de apoyo a la población civil, gestión del riesgo de desastres y mantenimiento del orden interno, conforme a lo dispuesto por la normativa vigente. En el caso del norte del país, la presencia del Ejército se vuelve relevante no solo en un enfoque estrictamente militar, sino también como soporte del Estado en escenarios de emergencia y de necesidad social.

La creación de la I División de Ejército implicó también el fortalecimiento de los sistemas de instrucción y entrenamiento, ya que el cumplimiento de su misión exige personal altamente capacitado, cohesionado doctrinariamente y entrenado en condiciones reales. En este contexto, la instrucción especializada y los ejercicios de campaña, incluyendo las Escuelas de Fuegos, se consolidaron como herramientas esenciales para elevar el nivel de alistamiento operativo de las unidades subordinadas. El hecho de contar con una organización por grandes unidades permite conducir la preparación con visión amplia, articulando la doctrina con la realidad del terreno y con el tipo de amenazas y misiones propias de la jurisdicción.

2.2.3 El entrenamiento militar y la Escuela de Fuegos en el Perú

El entrenamiento militar en el Perú constituye un proceso permanente, sistemático y progresivo, orientado a desarrollar las capacidades físicas, técnicas, tácticas y psicológicas del personal militar. A diferencia de la instrucción teórica, el entrenamiento busca reproducir, en la medida de lo posible, las condiciones reales en las que se desarrollan las operaciones, permitiendo que el personal adquiera experiencia práctica, criterio, autocontrol y seguridad en el empleo de sus medios. La finalidad es clara: que el personal actúe con precisión y disciplina bajo presión, evitando improvisaciones y reduciendo riesgos.

Dentro de este proceso integral, la Escuela de Fuegos representa una fase especializada del entrenamiento, centrada en el empleo controlado del fuego real. En el contexto del Ejército del Perú, la Escuela de Fuegos permite

poner en práctica los conocimientos adquiridos en la instrucción previa, integrando aspectos como disciplina de fuego, coordinación entre unidades, conducción de personal, control de riesgos y aplicación de procedimientos tácticos. Es, en términos prácticos, un momento de validación: ahí se evidencia si el entrenamiento previo se ha interiorizado y si las unidades pueden operar como equipo bajo condiciones exigentes.

Este tipo de entrenamiento no se limita al disparo de armas, sino que involucra planificación, logística, seguridad, evaluación y retroalimentación, convirtiéndose en una actividad compleja que requiere una adecuada articulación entre los diferentes sistemas del Ejército. Es decir, la Escuela de Fuegos exige control antes, durante y después: planificación de actividades, medidas de seguridad, abastecimientos, cronogramas, control de munición y evaluación del desempeño. Por ello, se considera un componente clave dentro del ciclo de preparación de la fuerza terrestre, debido a que fortalece capacidades críticas vinculadas a la conducción y al empleo responsable y eficaz del fuego.

2.2.4 ¿Por qué se realizan las Escuelas de Fuegos?

Las Escuelas de Fuegos se realizan porque el combate moderno exige que el personal militar esté preparado para actuar bajo condiciones de alta presión, riesgo y toma rápida de decisiones. Ninguna instrucción exclusivamente teórica puede reemplazar la experiencia que se obtiene al entrenar con fuego real, donde el personal aprende a controlar sus emociones, aplicar procedimientos con precisión y responder adecuadamente ante situaciones imprevistas. En el terreno, el error no solo es una falta técnica; puede convertirse en un riesgo para la seguridad del personal o en la pérdida de una capacidad importante para la unidad.

Además, la Escuela de Fuegos permite validar la doctrina, los procedimientos y la capacidad de conducción de los mandos, ya que expone fortalezas y debilidades que no siempre se evidencian en ejercicios simulados. En estas actividades se observa la disciplina, el liderazgo, la coordinación y la respuesta ante órdenes y cambios de situación. A través de este entrenamiento,

se fortalece la confianza del personal en sus capacidades individuales y colectivas, elemento indispensable para la cohesión de las unidades.

En términos institucionales, las Escuelas de Fuegos constituyen un medio para asegurar que el Ejército mantenga un nivel de preparación acorde con su misión constitucional, evitando que la fuerza se limite a una preparación teórica que, en un escenario real, resultaría insuficiente. En esencia, estas actividades sostienen el principio de que el Ejército debe entrenar con realismo, porque su responsabilidad es estar listo antes de que la situación obligue a actuar.

2.2.5 Importancia de la Escuela de Fuegos para el alistamiento operativo

La importancia de la Escuela de Fuegos radica en su impacto directo sobre el alistamiento operativo. Este concepto no solo implica contar con personal y equipos disponibles, sino que estos se encuentren entrenados, coordinados y preparados para emplearse eficazmente en una situación real de conflicto o emergencia. Un equipo puede estar completo en número, pero no estar listo en capacidad; por ello el alistamiento se mide en la realidad del desempeño, no en la existencia formal de recursos.

Mediante la Escuela de Fuegos, el Ejército evalúa la capacidad real de sus unidades para ejecutar misiones que implican el empleo del fuego, la movilidad y la coordinación bajo condiciones controladas pero exigentes. Asimismo, permite identificar brechas en entrenamiento, logística o conducción, las cuales pueden ser corregidas oportunamente antes de una operación real. Este punto es clave: la Escuela de Fuegos no solo sirve para entrenar, sino para revelar fallas que, si no se detectan a tiempo, podrían repetirse en una situación crítica.

Desde una perspectiva humana, la Escuela de Fuegos también contribuye a formar carácter, disciplina y responsabilidad en el personal militar, reforzando valores fundamentales como la obediencia consciente, el trabajo en equipo y el respeto por las normas de seguridad. Estos valores no se desarrollan solo con teoría: se fortalecen cuando el personal es exigido en un entrenamiento real, con control, supervisión y retroalimentación. Por ello, la Escuela de Fuegos se considera un ejercicio donde la técnica y la disciplina se unen para construir confianza y preparación.

2.2.6 Razones por las que no se asigna presupuesto anual específico para la Escuela de Fuegos

Una de las principales razones por las que no se asigna un presupuesto anual específico para la Escuela de Fuegos en el Ejército del Perú se relaciona con la forma en que se estructura el presupuesto institucional, el cual prioriza rubros considerados permanentes, como remuneraciones, mantenimiento básico, sostenimiento administrativo y adquisiciones mayores. En la práctica, estos componentes absorben gran parte del presupuesto anual porque son compromisos que no pueden postergarse, lo cual deja margen limitado para actividades que dependen de consumo real, como maniobras o ejercicios con fuego real.

En muchos casos, las maniobras y entrenamientos especializados son considerados actividades variables, cuya ejecución depende de la disponibilidad presupuestal del año fiscal. Cuando estas actividades no son incorporadas explícitamente en la programación anual, quedan sujetas a reasignaciones, apoyos interinstitucionales o gestiones extraordinarias, lo que limita su ejecución integral. Por ello, aun cuando el entrenamiento sea reconocido como prioritario, puede terminar en segundo plano si no se traduce en partidas presupuestales claras.

Asimismo, la naturaleza sensible de las actividades de fuego real, que no siempre se difunden públicamente, puede generar menor visibilidad de su importancia dentro del proceso presupuestal, a pesar de su impacto en la preparación operativa. Esto abre una brecha entre necesidad y asignación. En términos concretos, la ausencia de una partida específica para Escuela de Fuegos obliga a depender de apoyos de otros comandos, ajustes internos o soluciones que cumplen lo mínimo, pero no aseguran continuidad. Esa es precisamente la problemática que fundamenta este TSP: la preparación militar requiere previsión presupuestal y no solo voluntad operativa.

2.2.7 El alistamiento operativo como eje de la defensa nacional: relación con entrenamiento, logística y presupuesto

El alistamiento operativo constituye el eje central sobre el cual se sostiene la capacidad real de defensa de un país. No se limita únicamente a la disponibilidad del personal o de los medios materiales, sino que integra un conjunto de factores que, actuando de manera articulada, permiten que una fuerza militar esté en condiciones de cumplir su misión cuando la situación lo exige. En el contexto del Ejército del Perú, el alistamiento operativo se construye de forma permanente y progresiva, siendo el resultado directo del equilibrio entre entrenamiento adecuado, soporte logístico oportuno y una asignación presupuestal coherente.

El entrenamiento es el componente que transforma los recursos humanos y materiales en capacidad efectiva. Sin entrenamiento realista, continuo y evaluado, el personal carece de la experiencia necesaria para actuar con seguridad y eficiencia. Sin embargo, el entrenamiento por sí solo no es suficiente si no cuenta con respaldo logístico, ya que toda actividad operativa implica consumo de recursos, desgaste de equipos, necesidad de sostenimiento y control. La preparación real se demuestra cuando una unidad puede ejecutar lo planificado con disciplina, seguridad y continuidad.

En este sentido, la logística se convierte en el soporte silencioso pero determinante del alistamiento operativo. Es la logística la que permite que el entrenamiento se ejecute en tiempo, forma y con estándares adecuados. A su vez, tanto el entrenamiento como la logística dependen del presupuesto, ya que, sin recursos asignados oportunamente, ambos quedan condicionados. Por ello, el alistamiento operativo debe entenderse como un sistema integrado, donde la ausencia o debilidad de uno de sus componentes afecta a los demás y, en consecuencia, a la capacidad de defensa nacional.

2.2.8 La logística militar y las clases de abastecimiento (Clase III y V) como soporte esencial del entrenamiento y las operaciones

La logística militar es el conjunto de actividades que permite planificar, obtener, almacenar, distribuir y controlar los recursos necesarios para que las

unidades cumplan su misión. Dentro de este sistema, las clases de abastecimiento cumplen un rol específico y crítico, siendo la Clase III y la Clase V particularmente relevantes para el entrenamiento y las operaciones.

La Clase III, que comprende combustibles, lubricantes y otros insumos energéticos, resulta indispensable para la movilidad y el funcionamiento de vehículos, equipos y sistemas, así como para el sostenimiento de actividades en campo. Sin combustible no hay desplazamiento, no hay maniobra y no hay entrenamiento realista. La Clase V, que incluye municiones y explosivos, es esencial para el empleo del fuego, tanto en entrenamiento como en operaciones, y constituye el elemento central de actividades como la Escuela de Fuegos.

Ambas clases de abastecimiento no solo representan recursos materiales; también son factores de planificación y seguridad. Su empleo requiere control estricto, procedimientos claros y programación anticipada, por su impacto en la ejecución. Cuando estas clases no están consideradas en la planificación logística y presupuestal, el entrenamiento se vuelve limitado o fragmentado, afectando la calidad de preparación del personal. Por ello, la logística, y en particular el abastecimiento de Clase III y V, debe asumirse como soporte esencial del entrenamiento y no como un complemento secundario.

2.2.9 El planeamiento presupuestal en instituciones de defensa: limitaciones y desafíos

El planeamiento presupuestal en instituciones de defensa presenta características particulares. Debe cubrir gastos permanentes como personal, mantenimiento y administración, y al mismo tiempo responder a necesidades variables como entrenamiento, maniobras y ejercicios especializados. Este equilibrio no siempre es sencillo, porque el presupuesto se formula con anticipación al año fiscal, y se aprueba bajo criterios de disponibilidad y prioridad institucional.

Uno de los principales desafíos es que muchas necesidades operativas se identifican tarde o cambian según el contexto, disposiciones superiores o condiciones del entorno. Cuando actividades como maniobras o Escuelas de Fuegos no se incorporan explícitamente en el planeamiento anual, quedan

sujetas a disponibilidad residual, reasignaciones o apoyos extraordinarios. Esto genera una brecha entre lo planificado y lo financiado, y limita la ejecución integral del entrenamiento.

La rigidez del ciclo presupuestal reduce la capacidad de responder con flexibilidad durante el año fiscal. En consecuencia, el entrenamiento con consumo real se afecta cuando el presupuesto ya está comprometido. El desafío consiste en fortalecer el vínculo entre planeamiento operativo y presupuestal, de modo que actividades críticas para el alistamiento, como la Escuela de Fuegos, sean tratadas como necesidades estructurales y no como eventos ocasionales.

2.2.10 Relación entre entrenamiento militar y apoyo a la población civil en emergencias y desastres naturales

El entrenamiento militar no solo prepara al personal para escenarios de conflicto armado, sino también para cumplir un rol decisivo en el apoyo a la población civil, especialmente en emergencias y desastres naturales. En el Perú, un país altamente vulnerable a inundaciones, sismos y deslizamientos, las Fuerzas Armadas cumplen tareas de respuesta inmediata, apoyo logístico, evacuación, habilitación de vías y asistencia humanitaria.

Las capacidades que se desarrollan mediante el entrenamiento, disciplina, organización, liderazgo, logística, empleo de medios y toma de decisiones bajo presión; son las mismas que se requieren en un desastre. Ejercicios como maniobras y Escuelas de Fuegos fortalecen coordinación entre unidades, conducción de personal y aplicación rigurosa de procedimientos. En situaciones reales, esa disciplina y esa estructura permiten actuar con rapidez y reducir el margen de error en contextos donde la vida de personas puede depender de decisiones en minutos.

Así, el entrenamiento fortalece directamente la capacidad del Ejército para apoyar a la población civil, al permitir contar con personal preparado, medios operativos y una cadena de mando eficiente. En ese sentido, la inversión en entrenamiento no solo fortalece defensa, también contribuye a la seguridad y bienestar de la sociedad.

2.2.11 La doctrina militar como base del entrenamiento y la Escuela de Fuegos como materialización de la doctrina

La doctrina militar constituye el conjunto de principios, conceptos y procedimientos que orientan la forma en que una fuerza se organiza, se entrena y actúa. No es un documento estático, sino una guía viva que se valida y mejora con la práctica. El entrenamiento es el medio por el cual la doctrina se traslada del documento al terreno, permitiendo que el personal no solo conozca procedimientos, sino que los ejecute de manera natural, segura y consistente.

La Escuela de Fuegos representa una de las expresiones más claras de cómo la doctrina se materializa en la práctica, porque aplica de manera real y controlada los principios vinculados al empleo del fuego, la conducción de unidades, la seguridad y la coordinación. En estas actividades, los procedimientos doctrinarios se ponen a prueba, mostrando su efectividad o evidenciando necesidades de mejora. Además, la Escuela de Fuegos fortalece la cohesión doctrinaria, ya que el personal opera bajo los mismos criterios y estándares, reduciendo errores y aumentando eficiencia.

Desde esta perspectiva, la Escuela de Fuegos no debe entenderse únicamente como una actividad de entrenamiento, sino como un espacio donde la doctrina se valida, se interioriza y se convierte en capacidad real. Por ello, su adecuada planificación, ejecución y financiamiento resultan esenciales para mantener coherencia entre lo que se enseña, lo que se entrena y lo que finalmente se ejecuta en situaciones reales.

2.3 Glosario de Términos

Alistamiento operativo

Condición integral que refleja el nivel real de preparación de una unidad militar para cumplir su misión. No se limita a la disponibilidad de personal o medios, sino que integra entrenamiento, logística, disciplina, cohesión, liderazgo y respaldo presupuestal. El alistamiento operativo se valida únicamente a través de la ejecución efectiva de actividades de entrenamiento realista, como la Escuela de Fuegos.

Área de responsabilidad

Espacio geográfico asignado a una Gran Unidad Operativa para el planeamiento, conducción y ejecución de operaciones militares, así como para actividades de apoyo a la autoridad civil, gestión del riesgo de desastres y control territorial. En el presente trabajo, corresponde al ámbito jurisdiccional de la I División de Ejército en la región norte del país.

Brecha entre doctrina y ejecución

Diferencia existente entre los principios, procedimientos y lineamientos establecidos en los documentos doctrinarios del Ejército y su aplicación efectiva en la práctica diaria del entrenamiento y las operaciones. Esta brecha no responde a desconocimiento doctrinario, sino a limitaciones estructurales, principalmente presupuestales y logísticas.

Cadena de mando

Estructura jerárquica que regula la transmisión de órdenes, responsabilidades y control dentro de una unidad militar. Su correcta aplicación durante la Escuela de Fuegos resulta fundamental para garantizar seguridad, disciplina y coordinación en el empleo del fuego real.

Clase III (abastecimiento)

Categoría logística que comprende combustibles, lubricantes y otros insumos energéticos necesarios para la movilidad y funcionamiento de vehículos, equipos y sistemas. Su disponibilidad resulta indispensable para la ejecución de maniobras, desplazamientos y actividades de entrenamiento en campo.

Clase V (abastecimiento)

Categoría logística que incluye municiones, explosivos y elementos relacionados con el empleo del fuego. Constituye el recurso central para la ejecución de la Escuela de Fuegos y cualquier entrenamiento u operación que implique uso real del armamento.

Ciclo de instrucción y entrenamiento

Proceso planificado, progresivo y continuo mediante el cual el personal militar adquiere y consolida capacidades físicas, técnicas, tácticas y psicológicas. Incluye fases de instrucción básica, especializada y entrenamiento realista, dentro de las cuales la Escuela de Fuegos ocupa un lugar esencial.

Comandancia de la I División de Ejército (CG I DE)

Órgano de nivel operativo del Ejército del Perú responsable de conducir, preparar y emplear las fuerzas terrestres asignadas a su jurisdicción. Ejerce comando y control sobre las unidades subordinadas y articula la doctrina con la realidad operativa del área norte del país.

Decisión institucional

Acto formal emitido por el nivel de comando correspondiente, mediante el cual se establecen prioridades, disposiciones y lineamientos de obligatorio cumplimiento. En el contexto del presente trabajo, se refiere a la necesidad de una decisión que priorice la Escuela de Fuegos dentro del planeamiento anual.

Departamento de Instrucción, Entrenamiento y Doctrina

Dependencia técnica especializada encargada de planificar, normar,

supervisar y evaluar los procesos de preparación del personal militar, asegurando coherencia doctrinaria, progresividad del entrenamiento y niveles adecuados de alistamiento operativo.

Disciplina de fuego

Conjunto de normas y conductas que regulan el empleo responsable, controlado y seguro del armamento durante ejercicios y operaciones. Su desarrollo constituye uno de los objetivos principales de la Escuela de Fuegos.

Doctrina militar

Sistema de principios, conceptos y procedimientos que orienta la organización, entrenamiento y empleo de la fuerza militar. La doctrina adquiere valor real únicamente cuando es aplicada y validada en el terreno a través del entrenamiento práctico.

Ejercicio con fuego real

Actividad de entrenamiento que implica el empleo controlado de munición real bajo estrictas medidas de seguridad, con la finalidad de simular condiciones reales de combate y evaluar capacidades individuales y colectivas.

Escuela de Fuegos

Fase especializada del entrenamiento militar orientada al empleo del fuego real, donde el personal consolida procedimientos tácticos, disciplina, seguridad, coordinación y liderazgo. Constituye un eje fundamental del alistamiento operativo y de la preparación para la guerra.

Gestión logística

Conjunto de actividades destinadas a planificar, obtener, almacenar, distribuir y controlar los recursos necesarios para el cumplimiento de la misión. En el entrenamiento militar, la logística es el soporte que hace posible la ejecución realista de las actividades.

Innovación institucional

Introducción de mejoras en los procesos de gestión, planificación o ejecución, orientadas a resolver problemas estructurales sin necesidad de crear nuevas estructuras orgánicas. En el presente trabajo, se vincula a la optimización del planeamiento presupuestal del entrenamiento.

Maniobra militar

Ejercicio de entrenamiento que integra movimiento, coordinación y empleo de medios para simular situaciones operativas reales. Puede incluir o no el empleo de fuego real, dependiendo de su naturaleza y finalidad.

Moral del personal

Estado anímico y actitud colectiva del personal militar frente a su misión, su preparación y su institución. La moral se fortalece cuando el entrenamiento es realista, continuo y respaldado por decisiones institucionales claras.

Planeamiento presupuestal

Proceso mediante el cual se programan, priorizan y asignan los recursos financieros para el cumplimiento de las actividades institucionales durante un periodo fiscal. Su debilidad afecta directamente la ejecución del entrenamiento con consumo real de recursos.

Preparación para la guerra

Conjunto de acciones orientadas a garantizar que el personal militar esté listo para enfrentar escenarios de conflicto armado. Incluye entrenamiento realista, disciplina, cohesión, logística y respaldo presupuestal.

Presupuesto orientado a resultados

Enfoque de gestión que vincula la asignación de recursos con resultados verificables. En el contexto del entrenamiento militar, permite sustentar el financiamiento de la Escuela de Fuegos como inversión en capacidad operativa.

Programación anual

Planificación anticipada de actividades a lo largo del año fiscal, que permite ordenar recursos, tiempos y responsabilidades. La ausencia de una programación anual de la Escuela de Fuegos genera improvisación y ejecución parcial.

Riesgo operativo

Probabilidad de ocurrencia de incidentes, errores o fallas durante el entrenamiento u operaciones, incrementada cuando el personal no cuenta con entrenamiento continuo y realista.

Seguridad en el entrenamiento

Conjunto de medidas, normas y procedimientos orientados a prevenir accidentes y proteger la integridad del personal durante actividades de instrucción y entrenamiento, especialmente aquellas que involucran fuego real.

Sostenimiento logístico

Capacidad de mantener de manera continua las actividades operativas y de entrenamiento mediante el abastecimiento oportuno de recursos críticos. Es indispensable para garantizar la continuidad de la Escuela de Fuegos.

Unidad subordinada

Elemento orgánico dependiente de una Gran Unidad Operativa, responsable de ejecutar las disposiciones de instrucción, entrenamiento y operaciones bajo el comando correspondiente.

CAPÍTULO III

DESARROLLO DEL TEMA

“Propuesta de mejora de la programación presupuestal anual de los recursos de clase III y V en la I División de Ejército para optimizar la Escuela de Fuegos, 2025”

3.1 Diagnóstico de la situación actual

Durante el ejercicio profesional desarrollado en el Departamento de Instrucción, Entrenamiento y Doctrina del Comando de la I División de Ejército, se pudo observar de manera directa y sostenida una situación que, si bien no siempre es visible en los documentos formales, se manifiesta con claridad en la ejecución diaria del entrenamiento militar. Esta situación está relacionada con la forma en que se planifica, prioriza y ejecuta la Escuela de Fuegos dentro del ciclo de instrucción y entrenamiento, así como con las limitaciones estructurales que afectan su desarrollo.

La Escuela de Fuegos constituye, doctrinariamente, uno de los pilares fundamentales en la preparación del soldado para la guerra. No se trata únicamente de un ejercicio técnico, sino de una instancia formativa integral en la que el personal militar consolida procedimientos tácticos, desarrolla criterio en el empleo del armamento, fortalece la coordinación entre elementos de combate y, sobre todo, adquiere confianza para actuar bajo condiciones reales de riesgo. Sin embargo, pese a su reconocida importancia, en la práctica su ejecución no siempre responde a la relevancia que se le asigna en la doctrina.

Uno de los principales factores que condiciona esta realidad es la ausencia de una programación presupuestal anual específica para el abastecimiento de recursos Clase III y Clase V destinados a la Escuela de Fuegos. Esta carencia obliga a que su ejecución se encuentre supeditada a disponibilidades coyunturales, reasignaciones internas o apoyos extraordinarios, lo que genera una planificación inestable y fragmentada. En muchos casos, la Escuela de Fuegos se ejecuta de manera parcial, reducida o diferida, no por

falta de voluntad del mando o del personal, sino por la imposibilidad material de contar con los recursos necesarios en el momento oportuno.

Objetivo real de la Escuela de Fuegos

Desde la experiencia en el ámbito de instrucción y entrenamiento, se evidencia que el objetivo real de la Escuela de Fuegos es preparar al soldado y a las unidades para actuar con eficacia, seguridad y disciplina en escenarios que simulan condiciones reales de combate. Este objetivo va más allá del simple empleo del arma; implica entrenar la toma de decisiones bajo presión, la coordinación entre fracciones, el respeto de normas de seguridad y la correcta aplicación de procedimientos tácticos.

No obstante, cuando la Escuela de Fuegos no se ejecuta de manera completa o sistemática, este objetivo se ve debilitado. El entrenamiento se torna teórico o simulado, generando una brecha entre lo que se enseña y lo que realmente se experimenta en el terreno.

Finalidad de la Escuela de Fuegos en el contexto institucional

La finalidad de la Escuela de Fuegos es garantizar el alistamiento operativo real de las unidades, asegurando que el personal militar esté preparado para cumplir misiones de defensa nacional y responder eficazmente ante escenarios de conflicto. Esta finalidad se sustenta en el principio de que ningún soldado debe enfrentar una situación real sin haber sido entrenado previamente en condiciones controladas y seguras.

Sin embargo, el diagnóstico evidencia que esta finalidad no siempre se alcanza plenamente, debido a que la planificación del entrenamiento se ve condicionada por factores administrativos y presupuestales, relegando la Escuela de Fuegos a un segundo plano dentro del ciclo de instrucción.

Tareas que comprende la Escuela de Fuegos

En el desarrollo normal de la Escuela de Fuegos, se identifican diversas tareas esenciales, tales como la planificación del ejercicio, la preparación del personal, la verificación del armamento, la ejecución de prácticas de tiro, la

coordinación de fuegos y la evaluación posterior del desempeño. Cada una de estas tareas requiere tiempo, recursos y una logística adecuada.

No obstante, la falta de previsión presupuestal genera que muchas de estas tareas se ejecuten de manera limitada. En algunos casos, se reducen las fases del ejercicio; en otros, se disminuye el número de municiones o se acorta el tiempo de instrucción, afectando la calidad del entrenamiento.

Actividades involucradas en la ejecución de la Escuela de Fuegos

Las actividades que conforman la Escuela de Fuegos no se restringen al momento del disparo. Incluyen la instrucción previa, las charlas de seguridad, el reconocimiento del terreno, la coordinación entre mandos y la evaluación final. Estas actividades demandan una programación detallada y recursos adecuados.

El diagnóstico permite advertir que, al no contar con una programación anual definida, estas actividades se realizan de manera reactiva, ajustándose a lo disponible y no a lo planificado. Esto incrementa el riesgo operativo y reduce la efectividad del entrenamiento.

Programación de la Escuela de Fuegos

Uno de los aspectos más críticos identificados es la ausencia de una programación anual sostenida de la Escuela de Fuegos. En lugar de formar parte de un calendario fijo y previsible, su ejecución suele depender de ventanas temporales breves, lo que limita la participación de todas las unidades y reduce el impacto del entrenamiento.

Esta falta de programación afecta directamente la planificación logística, la asignación de personal y la evaluación de resultados, generando una sensación de improvisación que no es coherente con la naturaleza profesional del entrenamiento militar.

Brecha entre doctrina y ejecución

Uno de los aspectos más relevantes identificados durante el análisis de la situación actual es la existencia de una brecha persistente entre lo que establecen los documentos doctrinarios del Ejército y lo que, en la práctica, se

logra ejecutar en el desarrollo del entrenamiento. Esta brecha no responde a una falta de conocimiento doctrinario ni a una deficiencia en la formación profesional del personal, sino a limitaciones estructurales que se han ido normalizando con el paso del tiempo.

La doctrina militar es clara al señalar que la preparación para la guerra debe basarse en entrenamientos realistas, progresivos y sostenidos, donde el empleo del armamento y la coordinación de fuegos constituyen elementos esenciales. Sin embargo, en la ejecución cotidiana del ciclo de instrucción y entrenamiento, estos principios se ven condicionados por factores administrativos, logísticos y presupuestales que obligan a adaptar el entrenamiento a lo disponible y no a lo requerido doctrinariamente.

Esta situación genera que la Escuela de Fuegos, aun siendo reconocida como un entrenamiento fundamental, sea ejecutada de manera parcial o esporádica, reduciendo su alcance y profundidad. En muchos casos, los cuadros de mando se ven obligados a priorizar actividades que no demanden un consumo significativo de recursos, relegando el entrenamiento con fuego real a momentos específicos del año o a oportunidades excepcionales. Como consecuencia, la doctrina permanece vigente en los documentos, pero pierde fuerza en su aplicación práctica.

La brecha entre doctrina y ejecución no solo afecta la calidad del entrenamiento, sino que también debilita la coherencia institucional. Cuando lo que se enseña en las aulas o se consigna en manuales no se refleja plenamente en el terreno, se genera una percepción de distancia entre la planificación y la realidad operativa. Esta desconexión, sostenida en el tiempo, termina afectando la eficacia del sistema de instrucción y entrenamiento en su conjunto.

Abordar esta brecha requiere una mirada integral desde el planeamiento institucional, reconociendo que la doctrina solo cumple su finalidad cuando es respaldada por decisiones concretas que aseguren los medios necesarios para su ejecución. La Escuela de Fuegos, en este sentido, se convierte en un indicador claro de la necesidad de alinear lo doctrinario con lo operativo, cerrando la distancia entre lo que se establece y lo que realmente se ejecuta.

Impacto en la moral y confianza del personal

Otro aspecto significativo identificado en el diagnóstico es el impacto directo que la ejecución parcial o irregular de la Escuela de Fuegos tiene sobre la moral y la confianza del personal militar. El soldado no solo se forma a partir de conocimientos técnicos, sino también a través de experiencias que le permitan sentirse preparado, respaldado y valorado por su institución.

Cuando el entrenamiento con fuego real no se ejecuta de manera continua y planificada, el personal percibe que no siempre cuenta con las condiciones necesarias para desarrollar plenamente sus capacidades. Esta percepción, aunque no siempre se exprese de manera abierta, se manifiesta en la confianza con la que el soldado enfrenta ejercicios, evaluaciones y, eventualmente, situaciones reales. La preparación incompleta genera dudas, inseguridad y una sensación de entrenamiento inconcluso.

La Escuela de Fuegos cumple un rol fundamental en la construcción de la confianza individual y colectiva. A través de este entrenamiento, el soldado aprende a controlar el estrés, a confiar en su equipo, en sus mandos y en sus propios conocimientos. Cuando esta experiencia se ve limitada, el proceso formativo queda incompleto, afectando la seguridad con la que el personal asume sus responsabilidades.

Asimismo, la moral del personal se ve influenciada por la percepción de prioridad institucional. Cuando el soldado observa que el entrenamiento esencial se posterga o se reduce por falta de recursos, puede interpretar que su preparación no ocupa un lugar central dentro de la planificación. Esto no solo impacta en su motivación, sino también en el sentido de pertenencia y compromiso con la misión.

Fortalecer la ejecución de la Escuela de Fuegos de manera sostenida no solo mejora capacidades técnicas, sino que envía un mensaje claro al personal: su preparación importa, su seguridad es prioritaria y su rol dentro de la institución es valorado. Este aspecto humano resulta clave para consolidar unidades cohesionadas, motivadas y confiadas en su entrenamiento.

Riesgos operativos y de seguridad

La falta de continuidad en el entrenamiento con fuego real también conlleva riesgos operativos y de seguridad que deben ser considerados con

especial atención. El manejo de armamento y municiones exige práctica constante, familiaridad con los procedimientos y una cultura de seguridad consolidada, aspectos que solo se fortalecen mediante entrenamientos regulares y bien planificados.

Cuando la Escuela de Fuegos se ejecuta de manera esporádica, el personal no logra desarrollar plenamente la destreza necesaria en el empleo del armamento, incrementándose la posibilidad de errores durante su ejecución. Estos errores, en un contexto de fuego real, pueden derivar en incidentes que comprometan la integridad física del personal y la seguridad de la unidad.

Además, la ausencia de una programación sostenida impide que las normas de seguridad se internalicen como parte del hábito operativo. La repetición controlada de procedimientos es fundamental para reducir riesgos, y su interrupción genera vacíos en la práctica que solo se evidencian en momentos críticos. En este sentido, la irregularidad del entrenamiento no solo afecta la eficacia, sino que incrementa la exposición a situaciones de riesgo innecesarias.

Desde una perspectiva operativa, la falta de entrenamiento continuo con fuego real también limita la capacidad de respuesta ante escenarios imprevistos. El personal puede contar con conocimientos teóricos, pero sin la experiencia práctica suficiente, su reacción ante situaciones reales puede verse comprometida. Esto representa un riesgo no solo para la misión, sino también para la seguridad colectiva.

Por ello, el diagnóstico reafirma la necesidad de una programación sostenida y planificada de la Escuela de Fuegos, que permita reducir riesgos, fortalecer la cultura de seguridad y garantizar que el entrenamiento se desarrolle bajo condiciones controladas. Invertir en continuidad y planificación no solo mejora el rendimiento operativo, sino que protege la vida y el bienestar del personal, que constituye el recurso más valioso de la institución.

3.2 Identificación del problema central

El problema central identificado en la I División de Ejército consiste en la no asignación de presupuesto anual específico para el abastecimiento de

Clase III (combustibles y lubricantes) y Clase V (municiones) destinados a la ejecución de maniobras y, en particular, a la Escuela de Fuegos.

Esta carencia presupuestal impide que el entrenamiento con fuego real se planifique y ejecute de manera no adecuada, afectando la preparación del soldado peruano para escenarios de conflicto. La Escuela de Fuegos, al ser un entrenamiento que implica consumo real de recursos, no puede sostenerse únicamente con voluntad operativa o soluciones temporales, ya que requiere planificación anticipada, logística adecuada y financiamiento oportuno.

En consecuencia, el problema no radica en la falta de doctrina, capacidad técnica o compromiso del personal, sino en una debilidad estructural del planeamiento presupuestal, que no reconoce a la Escuela de Fuegos como una necesidad permanente y estratégica dentro del ciclo de instrucción y entrenamiento del Ejército.

3.3 Fundamentación de la necesidad de innovación

La naturaleza del problema identificado exige una solución que vaya más allá de medidas coyunturales o ajustes temporales. Resulta necesario introducir un enfoque innovador en el planeamiento y gestión del presupuesto de entrenamiento, que permita asegurar la disponibilidad de recursos críticos para la Escuela de Fuegos de manera sostenida y previsible.

La innovación, en este contexto, no implica la creación de nuevas estructuras orgánicas ni el incremento indiscriminado del gasto, sino la optimización del planeamiento presupuestal, alineándolo de forma directa con las necesidades reales de entrenamiento y alistamiento operativo. Reconocer a la Escuela de Fuegos como un componente estructural del entrenamiento que permitirá que su financiamiento sea considerado desde la fase de programación presupuestal, reduciendo la dependencia de apoyos extraordinarios y mejorando la eficiencia en la ejecución de los recursos.

3.4 Propuesta de innovación

3.4.1 Denominación de la propuesta de innovación

“Implementación de un Mecanismo Institucional de Programación Presupuestal Anual y Reorganización del Ciclo de Instrucción y Entrenamiento, orientado a la priorización de la Escuela de Fuegos como eje central del alistamiento operativo, mediante el aseguramiento sostenido de recursos Clase III y Clase V en la I División de Ejército.”

Esta denominación no solo identifica una acción administrativa, sino que refleja una decisión estratégica. La propuesta reconoce que la Escuela de Fuegos no es una actividad complementaria ni secundaria, sino un componente esencial del proceso de preparación para la guerra, que debe ser sostenido desde el más alto nivel de decisión institucional.

La inclusión explícita de la reorganización del ciclo de instrucción y entrenamiento responde a la necesidad de romper la inercia administrativa que ha relegado históricamente el entrenamiento con fuego real a un segundo plano, supeditándolo a disponibilidades presupuestales coyunturales. Con esta denominación, la propuesta se presenta como una solución integral, que articula doctrina, planificación, logística y presupuesto bajo una misma finalidad operativa.

3.4.2 Objetivo de la propuesta de innovación

Objetivo general

Establecer un mecanismo institucional permanente que garantice la programación, asignación y ejecución anual de recursos Clase III y Clase V, integrando la Escuela de Fuegos como prioridad dentro del ciclo de instrucción y entrenamiento de la I División de Ejército, con el propósito de elevar el nivel de alistamiento operativo y la preparación real del soldado peruano para escenarios de combate.

Este objetivo no se limita a asegurar recursos materiales. Su alcance es más profundo: busca restablecer la coherencia entre la doctrina militar y la práctica real del entrenamiento, devolviendo a la Escuela de Fuegos el lugar que le corresponde dentro de la formación del combatiente.

Objetivos específicos

Uno de los objetivos específicos fundamentales es lograr que la Escuela de Fuegos sea incorporada formalmente dentro del ciclo de instrucción y entrenamiento mediante una resolución institucional de la Comandancia General, estableciendo su carácter prioritario y obligatorio. Esta medida permitirá que el entrenamiento con fuego real deje de depender de voluntades circunstanciales y pase a formar parte de la planificación oficial.

Otro objetivo clave es articular de manera efectiva al Departamento de Instrucción, Entrenamiento y Doctrina con los órganos responsables del planeamiento presupuestal, permitiendo que los requerimientos de Clase III y Clase V sean formulados con sustento técnico, realista y alineado a los objetivos operativos.

Asimismo, se busca optimizar el uso del presupuesto institucional, evitando improvisaciones, reasignaciones de última hora o ejecuciones parciales del entrenamiento. La propuesta apunta a que cada sol asignado tenga un impacto directo en la preparación del personal, fortaleciendo la eficiencia y transparencia en la gestión.

Finalmente, el objetivo último es formar soldados y unidades que hayan entrenado bajo condiciones lo más cercanas posibles a la realidad del combate, fortaleciendo no solo sus capacidades técnicas, sino también su confianza, disciplina y cohesión como fuerza.

3.4.3 Descripción de la propuesta de innovación

La presente propuesta nace de la experiencia directa en la planificación y ejecución del entrenamiento militar, donde se ha constatado que la falta de recursos no es el problema central, sino la forma en que estos son priorizados y programados.

Primer paso: decisión institucional y ajuste normativo

El primer paso consiste en que la Comandancia General emita una resolución institucional que disponga la variación del ciclo de instrucción y entrenamiento, estableciendo a la Escuela de Fuegos como una prioridad

anual dentro del calendario de entrenamiento. Esta decisión tiene un valor simbólico y práctico, en la que reconoce oficialmente que no se puede preparar a un soldado para la guerra sin entrenarlo en condiciones reales.

Esta resolución debe ir acompañada de una directiva específica de ejecución de la Escuela de Fuegos, donde se definan responsabilidades, fases, estándares de seguridad y criterios de evaluación. De esta manera, se garantiza uniformidad y seriedad en su ejecución.

Segundo paso: programación presupuestal orientada a resultados

Una vez reconocida la Escuela de Fuegos como actividad prioritaria, el siguiente paso es incorporar sus requerimientos dentro del proceso de programación presupuestal anual. Esto implica cuantificar de manera realista el consumo de Clase III y Clase V, en función del número de efectivos, unidades, fases de entrenamiento y escenarios previstos.

El enfoque propuesto no concibe el gasto como un consumo aislado, sino como una inversión directa en la capacidad de combate. Cada requerimiento debe estar vinculado a un resultado concreto; que es el incremento del nivel de instrucción, mejora en la coordinación de fuegos, fortalecimiento de procedimientos tácticos y reducción de riesgos en situaciones reales.

Tercer paso: planificación operativa y logística integrada

La propuesta contempla la elaboración de un cronograma anual de ejecución de la Escuela de Fuegos, el cual permita planificar con anticipación la logística, el transporte, las medidas de seguridad y el uso eficiente de los recursos. Este cronograma evita improvisaciones y garantiza que el entrenamiento se realice en condiciones controladas y seguras.

Además, permite evaluar avances, corregir deficiencias y asegurar la continuidad del entrenamiento, sin afectar otras actividades institucionales.

Cuarto paso: seguimiento, evaluación y retroalimentación

Finalmente, la propuesta establece la necesidad de evaluar los resultados del entrenamiento, no solo desde el cumplimiento administrativo, sino desde el impacto real en la preparación del personal. La retroalimentación

obtenida permitirá mejorar progresivamente la planificación y justificar la continuidad del financiamiento.

3.5 Impacto esperado de la propuesta

Impacto operativo:

Desde el punto de vista operativo, la implementación de la propuesta permitirá contar con unidades mejor entrenadas, cohesionadas y preparadas para actuar en escenarios reales de combate. El soldado que entrena con fuego real desarrolla mayor confianza en su arma, en su equipo y en sus compañeros, reduciendo errores y aumentando la eficacia en situaciones críticas.

Asimismo, se fortalece el alistamiento operativo, asegurando que las unidades cumplan con los estándares doctrinarios exigidos para la defensa nacional.

Impacto institucional:

A nivel institucional, la propuesta contribuye a fortalecer la cultura de planificación, alineando doctrina, entrenamiento y presupuesto. Se reduce la dependencia de soluciones improvisadas y se optimiza el uso de los recursos disponibles, generando mayor transparencia y eficiencia en la gestión.

La Escuela de Fuegos deja de ser vista como un problema presupuestal y pasa a ser reconocida como una responsabilidad institucional permanente.

Impacto humano y profesional:

Quizá el impacto más importante es el humano. Un soldado que entrena adecuadamente se siente valorado, preparado y respaldado por su institución. Esto fortalece la moral, la disciplina y el sentido de pertenencia.

La propuesta reconoce que detrás de cada ejercicio, cada munición y cada litro de combustible, hay personas que arriesgan su vida al servicio del país. Prepararlas adecuadamente no es un lujo, sino una obligación moral y profesional del Ejército del Perú.

CONCLUSIONES

1. Del análisis desarrollado en el presente Trabajo de Suficiencia Profesional se concluye que la Escuela de Fuegos constituye un componente esencial e insustituible del proceso de instrucción y entrenamiento del Ejército del Perú, al permitir que el personal militar consolide capacidades técnicas, tácticas y psicológicas bajo condiciones controladas que simulan escenarios reales de combate. Su correcta ejecución incide directamente en el nivel de alistamiento operativo de las unidades y en la capacidad de respuesta ante situaciones que comprometan la defensa nacional o la seguridad interna.
2. Se concluye que la principal limitación para la ejecución sostenida y completa de la Escuela de Fuegos en la I División de Ejército no radica en la falta de doctrina, compromiso institucional o capacidad técnica del personal, sino en una debilidad estructural del planeamiento presupuestal. La ausencia de una programación anual específica para el abastecimiento de Clase III y Clase V obliga a que este entrenamiento se ejecute de manera parcial, esporádica o dependiente de soluciones coyunturales, afectando su continuidad y eficacia.
3. El diagnóstico evidencia una brecha persistente entre lo que establecen los documentos doctrinarios y lo que se ejecuta en la práctica, situación que se acentúa cuando actividades críticas como la Escuela de Fuegos no cuentan con respaldo presupuestal previsible. Esta brecha debilita la coherencia institucional, genera improvisación en la planificación del entrenamiento y limita la materialización efectiva de la doctrina en el terreno.
4. Se concluye que la ejecución irregular de la Escuela de Fuegos tiene efectos directos en la moral, confianza y percepción de preparación del personal militar. El soldado que no entrena de manera continua con fuego real desarrolla una preparación incompleta, lo que puede traducirse en inseguridad, disminución de la confianza operativa y mayor exposición a riesgos durante ejercicios o situaciones reales.
5. Asimismo, se concluye que la falta de continuidad en el entrenamiento con fuego real incrementa los riesgos operativos y de seguridad, debido a la menor familiaridad del personal con el armamento, los procedimientos

y las normas de seguridad. La repetición controlada y planificada resulta indispensable para consolidar hábitos operativos seguros y reducir la probabilidad de incidentes.

6. El análisis de los antecedentes internacionales y nacionales permite concluir que la problemática identificada no es aislada ni exclusiva de la I División de Ejército, sino que responde a una tendencia común en instituciones militares donde el presupuesto anual no incorpora de manera estructural las necesidades reales de entrenamiento. Estos estudios respaldan la necesidad de articular el planeamiento operativo con el planeamiento presupuestal, considerando el entrenamiento como una inversión estratégica y no como un gasto circunstancial.
7. Finalmente, se concluye que la propuesta de innovación planteada y orientada a la implementación de un mecanismo institucional de programación presupuestal anual y reorganización del ciclo de instrucción y entrenamiento constituye una alternativa viable, realista y coherente con la normativa vigente, al permitir asegurar la ejecución sostenida de la Escuela de Fuegos, fortalecer el alistamiento operativo y consolidar la coherencia entre doctrina, entrenamiento, logística y presupuesto.

RECOMENDACIONES

1. En concordancia con las conclusiones alcanzadas, se recomienda que el Comando del Ejército disponga la incorporación formal de la Escuela de Fuegos como actividad prioritaria dentro del ciclo de instrucción y entrenamiento, mediante la emisión de una resolución institucional que establezca su carácter obligatorio y recurrente. Esta medida permitirá cerrar la brecha entre doctrina y ejecución, asegurando que el entrenamiento con fuego real sea tratado como una necesidad estructural y no como una actividad eventual.
2. Se recomienda fortalecer el proceso de planeamiento presupuestal, incorporando de manera explícita los requerimientos de Clase III y Clase V destinados a la Escuela de Fuegos dentro de la programación anual. Esta acción debe realizarse con sustento técnico, considerando el número de efectivos, las fases de entrenamiento y los escenarios operativos, a fin de garantizar la asignación oportuna y suficiente de recursos.
3. En relación con la moral y confianza del personal, se recomienda asegurar la continuidad y regularidad de la Escuela de Fuegos, de modo que el soldado perciba que su preparación constituye una prioridad institucional. Un entrenamiento sostenido contribuirá a fortalecer la confianza individual y colectiva, la cohesión de las unidades y el sentido de pertenencia, elementos indispensables para el cumplimiento de la misión.
4. Para reducir riesgos operativos y de seguridad, se recomienda establecer una programación anual detallada de la Escuela de Fuegos, que incluya fases de preparación, ejecución y evaluación, así como medidas de seguridad claramente definidas. La planificación anticipada permitirá reforzar la cultura de seguridad, estandarizar procedimientos y disminuir la probabilidad de incidentes durante el entrenamiento.
5. Se recomienda que el Departamento de Instrucción, Entrenamiento y Doctrina articule de manera permanente con los órganos responsables de logística y presupuesto, a fin de asegurar que la planificación operativa esté respaldada por recursos reales. Esta coordinación permitirá optimizar el uso del presupuesto, evitar improvisaciones y mejorar la eficiencia en la ejecución del entrenamiento.

6. Asimismo, se recomienda adoptar un enfoque de presupuesto orientado a resultados para la Escuela de Fuegos, estableciendo indicadores claros de preparación y alistamiento operativo que permitan sustentar la asignación de recursos ante instancias superiores. Este enfoque facilitará demostrar que el entrenamiento con fuego real genera resultados concretos en términos de capacidad operativa y seguridad.
7. Finalmente, se recomienda considerar la experiencia desarrollada en la I División de Ejército como referencia para evaluar la posibilidad de replicar el mecanismo propuesto en otras grandes unidades del Ejército del Perú, contribuyendo a una mejora sistémica del entrenamiento, la preparación operativa y la gestión presupuestal a nivel institucional.

BIBLIOGRAFÍA

Diop, A. S. (2022). An analysis to lengthen operation and maintenance budget and its effects on readiness (Tesis de maestría). Naval Postgraduate School.

Wood da Cruz, V. (2024). Implications of annual budgeting on operational readiness (Tesis de maestría). Naval Postgraduate School.

Amrullah, M. D. (2025). A cost-effectiveness analysis of military training programs under budget constraints (Tesis de maestría). Naval Postgraduate School.

Serrudo Sánchez, D. (2024). La gestión del Fondo de Defensa de las Fuerzas Armadas y su importancia en la brecha de inversiones del Ejército del Perú, Lima-2023 (Tesis de maestría). Escuela Superior de Guerra del Ejército.

Santana Yana, S. J. (2024). Presupuesto por resultados y calidad del gasto del programa presupuestal personal militar del Cuartel General del Ejército, Lima-2022 (Tesis de licenciatura). Universidad Alas Peruanas.

Sánchez Lavado, A. D. (2025). Gestión logística y eficiencia operativa de la 1ra Brigada de Fuerzas Especiales del Ejército Peruano durante el período 2021-2024 (Tesis de maestría). Escuela Superior de Guerra del Ejército.

Congreso de la República del Perú. (2012). Decreto Legislativo N.º 1137 – Ley del Ejército del Perú. Diario Oficial El Peruano.

Ejército del Perú. (s. f.). Doctrina de instrucción y entrenamiento militar. Comando del Ejército del Perú.

Anexo "A"

1. DATOS PERSONALES

1.01	Apellidos y Nombres	CHAVEZ BALANDRA YEFRY ADEMIR
1.02	Grado y Arma/Servicio	MY INF
1.03	Situación Militar	RETIRO
1.04	CIP	121902200
1.05	DNI	40084644
1.06	Celular	944481549
1.07	Correo Electrónico	YEFRYLEE@OUTLOOK.COM

2. ESTUDIO EN LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS

2.01	Fecha_Ingreso de la EMCH	01-ABRI-2000
2.02	Fecha_Egreso EMCH	13-DIC-2004
2.03	Fecha Alta de la EMCH	01-ENE-2005
2.04	Años de Experiencia como Oficial	21 AÑOS
2.05	Idiomas	INGLES -AVANZADO

3. SERVICIOS PRESTADOS EN EL EJÉRCITO

N°	Año	Lugar	Unidad / Dependencia	Puesto Desempeñado
01	2005	TUMBES	BIM 23	CMDTE SECC
02	2006 - 2007	EL ESTRECHO	BIS 3	CMDTE SECC
03	2008- 2011	UCHIZA	BTN FFEE 26	CMDTE SECC
04	2012	CHORRILLOS	ESC CMDOS	CMDTE SECC
05	2013	CHORRILLOS	BTN CMDOS 19	CMDTE SECC
06	2014- 2015	PICHARI	CIA ESP CMDOS 2	CMDTE CIA
07	2016- 2018	PIMENTEL	BIM 38	CMDTE CIA
08	2019	PAPAYAL	BIM 11	CMDTE CIA
09	2020- 2021	TUMBES	BIM 23	CMDTE CIA Y S3
10	2022	LAMBAYEQUE	CG 7ª BRIG INF	OFL EM
11	2023- 2024	MATA CABALLO	CIA ESP CMDOS 111	CMDTE CIA
12	2025	PIURA	CG I DE	OFL EM

4. ESTUDIOS EN EL EJÉRCITO DEL PERÚ

N°	Año	Dependencia y Periodo	Denominación	Diploma / Certificado
01	2008	ESCUELA DE PARACAIDISTA	CURSO MAESTRO DE SALTO	MAESTRO DE SALTO
02	2009	ESCUELA DE COMANDOS (9MESES)	CURSO REGULAR DE COMANDOS	OPERADOR ESPECIAL
03	2010	ESCUELA DE INFANTERIA	CURSO BASICO DEL ARMA DE INFANTERIA	CURSO BASICO
04	2016	ESCUELA DE INFANTERIA	CURSO AVANZADO DEL ARMA DE INFANTERIA	CURSO AVANZADO
05	2025	CENTRO DEL DERECHO INTERNACIONAL HUMANITARIO Y DERECHOS HUMANOS DE LAS FUERZAS ARMADAS	LXXX PROGRAMA BASICO EN DERECHO INTERNACIONAL HUMANITARIO Y DERECHO INTERNACIONAL DE LOS DERECHOS HUMANOS	LXXX PROGRAMA BASICO EN DERECHO INTERNACIONAL HUMANITARIO Y DERECHO INTERNACIONAL DE LOS DERECHOS HUMANOS

5. ESTUDIOS DE NIVEL UNIVERSITARIO

N°	Año	Universidad y Periodo	Bachiller - Licenciado
01	2004	UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL	BACHILLER EN ADMINISTRACION
02	2019	CENTRO DE IDIOMAS (CIVIME)	Advanced (Avanzado).

6. ESTUDIOS DE POSTGRADO UNIVERSITARIO


N°	Año	Universidad y Periodo	Bachiller - Licenciado

7. ESTUDIOS DE ESPECIALIZACIÓN

N°	Año	Universidad y Periodo	Bachiller - Licenciado

8. ESTUDIOS EN EL EXTRANJERO

N°	Año	País	Institución Educativa	Grado/Título/ Diploma/Certificado



Firma : _____
Post firma : YEFRY CHAVEZ BALANDRA