



CAEN Centro de Altos
Estudios Nacionales
ESCUELA DE POSGRADO

**ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y DISEÑO DE LA FUERZA EN LAS
FUERZAS ARMADAS DEL PERÚ, EN SU PROCESO DE
MODERNIZACIÓN, 2002-2018: CASO EJÉRCITO DEL PERÚ**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRO EN DESARROLLO Y DEFENSA NACIONAL**

AUTOR:

BACHILLER LUIS IVAN O'CONNOR RIGLOS

REVISOR-ASESOR:

Metodológico: Doctor Cesar Llontop Sebastiani

Temático: Doctor Gaspar Jiménez Peña

Temático: Mg. Sandor Tamayo Ampuero

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

“POLÍTICA Y SEGURIDAD NACIONAL”

LIMA -PERÚ

2020

Jurado evaluador

Los abajo firmantes, miembros del jurado evaluador de la sustentación de tesis titulada:

Análisis de la organización y diseño de la fuerza en las fuerzas armadas del Perú en su proceso de modernización 2002-2018 caso ejército del Perú, dan conformidad de la aprobación de la defensa de tesis a cargo del Bachiller Luis Iván Jorge O'connor Riglos.

Sugiriéndole que continúe con el desarrollo histórico de la línea de investigación y tema, emprendidos, en las futuras investigaciones que efectúe en el desempeño y perfeccionamiento de la carrera en Ciencias Militares.

Doctor

Carlos Castilla Bendayan

PRESIDENTE

Doctor

Sandor Tamayo Ampuero

SECRETARIO

Doctor

Nino Delgado Viera

VOCAL

AGRADECIMIENTO

Al Centro de Altos Estudios Nacionales Alma Mater de los líderes de la Patria.

Al Ejército del Perú columna vertebral del Estado.

A los catedráticos que con sus enseñanzas forjaron el análisis crítico necesario en los temas de Desarrollo, Seguridad y Defensa Nacional.

A mis compañeros de la LXVIII promoción de la Maestría, por tantas horas de estudio y esfuerzo juntos.

DEDICATORIA

A mi esposa y a mis hijos por todo su amor, apoyo y comprensión durante el desarrollo del trabajo de investigación.

A mis padres por darme la vida y ser el mejor ejemplo de vida que se puede tener.



Declaración Jurada de Autoría

Mediante el presente documento, Yo, Luis Iván O'Connor Riglos, identificado con documento nacional de identidad N°43293245, con domicilio real en Jr. Alonso de Molina 1183 dpto. 102 Urbanización Monterrico, en el distrito de Santiago de Surco, provincia de Lima, departamento de Lima, egresado del programa de Maestría de Desarrollo y Defensa Nacional del CAEN-EPG declaro bajo juramento que:

Soy el autor de la investigación titulada “Análisis de la organización y diseño de la fuerza en las Fuerzas Armadas del Perú, en su proceso de modernización, 2002-2018: Caso Ejército del Perú” que presento a los 11 días de diciembre del año 2019, ante el CAEN-EPG con fines de optar el grado académico de “Maestro en Desarrollo y Defensa Nacional”.

Dicha investigación no ha sido presentada ni publicada anteriormente por ningún otro investigador ni por el suscrito, para optar otro grado académico ni título profesional alguno. Declaro que se ha citado debidamente toda idea, texto, figura, fórmulas, tablas u otros que corresponde al suscrito u a otro en respeto irrestricto a los derechos del autor. Declaro conocer y me someto al marco legal y normativo vigente relacionado a dicha responsabilidad.

Declaro bajo juramento que los datos e información presentada pertenecen a la realidad estudiada, que no han sido falseados, adulterados, duplicadas ni copiados. Que no he cometido fraude científico, plagio o vicios de autoría; en caso contrario, eximo de toda responsabilidad a la Escuela de Posgrado del Centro de Altos Estudios Nacionales y me declaro como el único responsable.

Luis Iván O'Connor Riglos

D.N.I. N° 43293245



Autorización de publicación

A través del presente documento autorizo al Centro de Altos Estudios Nacionales la publicación del texto completo o parcial de la tesis titulada “Análisis de la organización y diseño de la fuerza en las Fuerzas Armadas del Perú, en su proceso de modernización, 2002-2018: Caso Ejército del Perú”, presentada para optar el grado de Maestro, en el Repositorio Institucional y en el Repositorio Nacional de Tesis (RENATI) de la SUNEDU, de conformidad al marco legal y normativo vigente. La tesis se mantendrá permanente e indefinidamente en el Repositorio para beneficio de la comunidad académica y de la sociedad. En tal sentido autorizo gratuitamente y en régimen de no exclusividad los derechos estrictamente necesarios para hacer efectiva la publicación, de tal forma que el acceso al mismo sea libre y gratuito, permitiendo su consulta e impresión, pero no su modificación. La tesis puede ser distribuida, copiada y exhibida con fines académicos siempre que se indique la autoría y no se podrán realizar obras derivadas de la misma.

Chorrillos, 11 de diciembre de 2019.

Luis Iván O’Connor Riglos

D.N.I. N° 43293245

ÍNDICE

	pág.
Carátula	I
Jurado Evaluador	II
Agradecimiento	III
Dedicatoria	IV
Declaración jurada de autoría	V
Autorización de publicación	VI
Índice	VII
Resumen	X
Abstrac	XI
Introducción	XII

CAPÍTULO I

Planteamiento del problema

1.1 Descripción de la realidad problemática	14
1.2 Preguntas de la investigación	17
1.3 Objetivos de la investigación	18
1.4 Justificación y viabilidad	19
1.5 Delimitación de la investigación	20
1.5.1 Espacial	20
1.5.2 Temporal	20
1.5.3 Temática y unidad de análisis	20
1.6 Limitaciones de la investigación	20

CAPÍTULO II

Estado del Conocimiento

2.1 Antecedentes de la investigación	22
2.1.1 Investigaciones internacionales	22
2.1.2 Investigaciones nacionales	23
2.2 Teorías	24

2.2.1	Organización de la fuerza	24
2.2.2	Diseño de la fuerza	26
2.2.3	Proceso de modernización	27
2.3	Marco legal	30
2.4	Marco conceptual	40

CAPÍTULO III

Metodología de la investigación

3.1	Enfoque de investigación	45
3.2	Tipo de investigación	45
3.3	Método de investigación	46
3.4	Escenario de estudio	46
3.5	Objeto de estudio	47
3.6	Observables de estudio	47
3.7	Fuentes de información	48
3.8	Técnica e instrumento de acopio de información	48
3.8.1	Técnica de acopio de información	48
3.8.2	Instrumento de acopio de información	50
3.9	Acceso al campo y acopio de información	50
3.9.1	Acceso al campo	50
3.9.2	Acopio de información	51
3.10	Análisis de la información	51

CAPÍTULO IV

Análisis y síntesis

4.1	Macro Categoría 1; Organización de la fuerza	54
4.1.1	Estructura orgánica	54
4.1.2	Estructura operativa	54
4.1.3	Desarrollo de la fuerza	55
4.2	Macro Categoría 2: Diseño de la fuerza basado en capacidades	56
4.3	Macro Categoría 3: Proceso de modernización	60
4.3.1	Protagonismo de las FFAA	62

4.3.2	Los instrumentos	65
4.3.3	Los medios	67
4.4	Relaciones entre Macro Categorías	67
4.5	Guía de entrevistas a expertos	69
4.6	Guía de observación	77
4.7	Conclusiones a las bases teóricas	81
4.8	Matriz de conclusiones	84

CAPÍTULO V

Dialogo teórico - empírico

Conclusiones	90
Recomendaciones	92
Propuesta para enfrentar el problema	93

CAPÍTULO VI

Referencias

6.1	Bibliográficas	99
6.2	Hemerográficas	101
6.3	Página Web	103

ANEXOS

01:	Matriz de consistencia	105
02:	Guía de Entrevista no estructurada a Expertos	106
03:	Autorización de publicación de datos	108
04:	Guía de observación	109
05:	Fuentes de información	111
06:	Certificado de corrector de estilo	115

RESUMEN

Este estudio se ha desarrollado con el fin de interiorizar el proceso de modernización de las Fuerzas Armadas mediante el análisis de su organización, y diseño de sus fuerzas, llegando a la conclusión que su preparación, equipamiento y empleo sirva para garantizar la independencia, la soberanía y la integridad territorial de la República, así como en el desarrollo económico y social del país, en armonía con la Política de Seguridad y Defensa Nacional.

Se pretende con este trabajo de investigación sensibilizar a las autoridades civiles y militares correspondientes del Sector Defensa, para que se continúe ejecutando la Ley de Bases para la Modernización de las Fuerzas Armadas, puesta en marcha mediante el Decreto Legislativo N° 1142 del Ministerio de Defensa, el cual contiene las medidas necesarias para la solución del problema. Es necesario tener en cuenta que las Fuerzas Armadas (Ejército, Marina y Fuerza Aérea) son el principal instrumento que tiene el Estado para garantizar su soberanía y dar respuesta a cualquier amenaza externa o interna.

El estudio se ha llevado a cabo empleando el método hermenéutico-interpretativo, considerando que el análisis de la situación problemática se construye buscando y encontrando los patrones o conjuntos de características y la relación entre ellos, que permiten dar cuenta de la realidad investigada de forma compleja pero también de manera organizada. Como resultado de este estudio se plantea una teoría (fundamentada) a partir de dos teorías sustantivas - intermedias. Esta teoría permite entender la situación problemática en sus tres dimensiones de espacio temporal: pasada, presente y futura mediante la prospectiva de una situación condicionante que pueda poner a prueba su validez.

Palabras clave: *Análisis de la organización, diseño de la fuerza y proceso de modernización.*

ABSTRACT

This study has been developed in order to internalize the process of modernization of the Armed Forces through the analysis of their organization, and design of their forces, concluding that their preparation, equipment and employment serve to guarantee independence, sovereignty and the territorial integrity of the Republic, as well as in the economic and social development of the country, in harmony with the National Security and Defense Policy.

This research work is intended to sensitize the corresponding civil and military authorities of the Defense Sector, so that the Law on Bases for the Modernization of the Armed Forces, implemented by Legislative Decree No. 1142 of the Ministry of Defense, will continue to be implemented. , which contains the necessary measures to solve the problem. It is necessary to take into account that the Armed Forces (Army, Navy and Air Force) are the main instrument that the State has to guarantee its sovereignty and respond to any external or internal threat.

The study has been carried out using the hermeneutic-interpretative method, considering that the analysis of the problematic situation is constructed by looking for and finding the patterns or sets of characteristics and the relationship between them, which allow us to account for the reality investigated in a complex way but also in an organized way. As a result of this study, a theory (based) is based on two substantive theories - intermediate. This theory allows us to understand the problematic situation in its three dimensions of temporal space: past, present and future through the prospect of a conditioning situation that can test its validity.

Keywords: Organization analysis, force design and modernization process.

INTRODUCCION

La visión del sector Defensa es ser un sector competitivo, administrativa, científica y tecnológicamente moderno, con potencial humano altamente calificado, de sólidos valores morales, y con Fuerzas Armadas capaces de garantizar la Seguridad Integral, que permita al Perú el Desarrollo Nacional para ejercer el liderazgo en el ámbito regional.

La finalidad fundamental del proceso de modernización de las Fuerzas Armadas es obtener mayores niveles de eficiencia y eficacia en su gestión institucional y operacional en sus diferentes instancias y capacidades, precisa la norma.

Es por ello que la preparación, equipamiento y empleo de las Fuerzas Armadas, sirva para garantizar la independencia, la soberanía y la integridad territorial de la República, así como el desarrollo económico y social del país, en armonía con la política de Seguridad y Defensa Nacional.

Entre los objetivos del proceso de reforma y modernización, está el afianzar el sistema de Defensa Nacional articulado, eficiente y que responda eficazmente a las necesidades de las Fuerzas Armadas para el cumplimiento de su misión. También comprende el impulsar el autoabastecimiento de las Fuerzas Armadas, con materiales y bienes fabricados por la industria militar nacional en la medida que resulten más eficientes.

Asimismo, se considera fomentar la participación del sector privado en la industria militar a través de las entidades competentes. Otro de los objetivos, es el contribuir con la protección del ambiente y los recursos naturales como factor básico para el desarrollo nacional, de acuerdo a la normativa vigente.

Por su parte el objetivo que persiguió el presente trabajo de investigación fue el de Analizar la organización y diseño de la fuerza en el Ejército del Perú, en su proceso de modernización, 2002-2018.

La investigación se realizó bajo el método Hermenéutico Fenomenológico debido a que se realizaron interpretaciones de una realidad concreta teniendo en consideración el contexto para llegar a una serie de conclusiones, es por eso que se construyó un esquema donde se identificó elementos que tenían sentido con respecto a una realidad concreta, con esta información se realizó una estructura de categorías y macro categorías las cuales guardaban relación entre ellas y con el todo investigado, esto nos permitió tener un entendimiento holístico del tema para explicar al detalle las situaciones encontradas.

El primer capítulo está referido al planteamiento del problema el cual fue abordado realizando una descripción de la realidad problemática, en ella se muestra de manera general

lo concerniente al análisis de la organización, el diseño de la fuerza y el proceso de modernización de las Fuerzas Armadas en el Perú. A lo largo de todo este trabajo sirvieron como luz orientadora y guía obligada las preguntas y objetivos de investigación, los cuales fueron trazados en este capítulo.

En el segundo capítulo se trató el estado del conocimiento, para lo cual se abordaron los antecedentes de la investigación, cabe resaltar que en el ámbito internacional regional diferentes países emplean las regalías mineras como sustento del presupuesto de defensa, situación que hace restrictiva la información por lo sensible y delicado de los temas referentes al proceso de modernización de las Fuerzas Armadas orientado a la Defensa Nacional.

En el tercer capítulo se denomina metodología de la investigación, en el cual se desarrolla el enfoque, el tipo y el método de la investigación, asimismo; se establece el escenario, el objeto y los observables de estudio. En este capítulo se explica con detenimiento las técnicas e instrumentos empleados y como se llevó a cabo el análisis de la información relacionado a la reducción, disposición y transformación de la información.

El cuarto capítulo se desarrolló el análisis y síntesis para lo cual se construyó un esquema donde se identificó elementos que tenían sentido con respecto a una realidad concreta, con esta información se realizó una estructura de categorías y macro categorías las cuales guardaban relación entre ellas y con el todo investigado, esto nos permitió tener un entendimiento holístico del tema para explicar al detalle las situaciones encontradas, para finalmente llegar a las conclusiones y recomendaciones y al amparo de todo lo investigado permitirnos presentar una propuesta para enfrentar a la realidad problemática.

Esta investigación es de mucha relevancia e importancia ya que la información obtenida contribuye a realizar el análisis de la organización y el diseño de la fuerza orientados al proceso de modernización de las Fuerzas Armadas en provecho de la Defensa Nacional.

CAPÍTULO I
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

El Ejército del Perú, a través de los años, ha venido cumpliendo con su misión constitucional, con una organización y una estructura de la fuerza, que fue diseñada en base a doctrinas de otros ejércitos (particularmente la del ejército de EEUU) tomadas como experiencia en base a la segunda guerra mundial, y a la experiencia de otros ejércitos en este acontecimiento.

Sin embargo, en la actualidad, dicha organización y estructura de la fuerza, con que cuenta el ejército del Perú, ya no es la más adecuada para enfrentar las nuevas amenazas, desafíos y preocupaciones que aparecen en el entorno global, regional y nacional en la actualidad.

El ejército peruano, está organizado de manera estática, ocupando territorialmente el territorio nacional, con un sin número de Unidades, que, en la actualidad, se encuentran vacías, sin una organización completa de acuerdo a los cuadros de organización, con un equipamiento obsoleto en muchos casos, bases innecesarias y sin el entrenamiento adecuado.

El Estado Peruano, a través del Comando Conjunto de las FFAA, ha asignado nuevos roles al ejército, y para el cumplimiento de los mismos, ha dispuesto que se desarrollen capacidades militares, con la finalidad de hacer frente a las amenazas que tiene nuestro país.

Sin embargo, desde la administración de personal, de la mala distribución de los Oficiales de acuerdo al arma y/o servicio al que pertenecen, del mal empleo de las especialidades en las que el ejército ha invertido considerable presupuesto asignado por el Estado para la preparación de sus integrantes, de la exagerada cantidad de cursos de índole académico existentes, del privilegio de la parte administrativa sobre la operativa, de la falta de personal técnico y especialista, así como la falta de personal de tropa profesional, se puede apreciar el origen de mucho de los problemas de índole administrativo que adolece el ejército peruano.

Esto, conjugado con la falta de equipamiento, armamento con tecnología moderna, así como la falta de un entrenamiento adecuado de sus cuadros, hace que las Unidades del ejército, sigan manteniendo una

organización y estructura de la fuerza, que no le permite cumplir de manera eficaz y eficiente con la misión encomendada, así como con los nuevos roles y capacidades que el Estado ha dispuesto para el ejército peruano.

Entonces, en las condiciones que actualmente se encuentra el ejército peruano, cabe preguntarse si estará en condiciones de poder desarrollar las capacidades necesarias que exige el entorno actual, tanto global, regional y nacional, para que pueda cumplir con su misión asignada de acuerdo a la Política de Seguridad y Defensa Nacional, así como respaldar la política exterior del Estado.

Es necesario tener en consideración, que si necesitáramos proyectar nuestro poder de combate en defensa de los intereses nacionales de manera convencional, a fin de salvaguardar nuestra soberanía e integridad territorial, seguramente saldrían a relucir nuestras deficiencias en cuanto a la capacitación y entrenamiento de nuestro personal, la desactualización de la doctrina con la cual contamos, la obsolescencia de nuestros sistemas de armas, así como la inoperatividad de nuestros equipos y suministros para el combate. Estos, son aspectos que necesariamente deberían ser considerados por un Ejército que desea ser parte de un país que se orienta hacia un desarrollo sostenible, a fin de lograr un posicionamiento estratégico a nivel regional y mundial.

El ejército peruano como parte de las Fuerzas Armadas del Perú, asume el compromiso de prevenir y afrontar cualquier amenaza externa o interna que ponga en peligro la paz social, la seguridad integral y el bienestar general de todos los peruanos, por lo que debe contar con una organización y estructura de la fuerza, que le permita cumplir con sus obligaciones para con la seguridad y defensa nacional.

El año 2002, el Ejército del Perú, inició un proceso de modernización, el cual, entre otras cosas, inició con una nueva organización de la fuerza. Esta etapa de modernización fue complementada luego con el Plan Bolognesi, para después de unos años, a través de una Resolución de la comandancia general del Ejército y posteriormente del Ministerio de Defensa, establecer nuevos criterios y lineamientos, a fin de organizar y diseñar una estructura de la

fuerza, que le permita enfrentar con éxito las diferentes amenazas y desafíos actuales.

En la actualidad, en pleno siglo XXI, es necesario contar con una fuerza que se encuentre en capacidad de conducir operaciones de manera sostenida y contra varias contingencias a la vez, y en condiciones de encontrarse lista para hacer frente a las diferentes amenazas y desafíos del presente, y cumplir con diferentes planes de operaciones en distintos escenarios a nivel nacional e internacional.

Estas exigencias, requieren de cambios en su organización y diseño y sobre todo de predisposición para estar listos a cumplir con la misión asignada. El Ejército del Perú, se encuentra en una situación de modernización y reorganización del diseño de la fuerza para cumplir con estos requisitos.

A fin de poder enfrentar las amenazas tradicionales, el Ejército está incrementando sus capacidades para contrarrestar las amenazas convencionales, a fin de poder constituirse en una fuerza disuasiva real, ante cualquier tipo de amenaza convencional. Esta, es una responsabilidad de índole mayor, que permitirá al Ejército del Perú, cumplir con su rol central que es el mantenimiento de la soberanía e integridad territorial de nuestro país.

Y si bien es cierto, la tecnología va a ser muy importante para alcanzar las capacidades operacionales necesarias, el factor humano seguirá siendo el principal elemento dentro de la guerra. El soldado, seguirá siendo la pieza central de las organizaciones del Ejército. Al verse incrementada la complejidad de las operaciones, será más importante que nunca, la disponibilidad de soldados y comandantes en todos los niveles, bien entrenados, disciplinados y con capacidad de innovación. El reclutamiento, el entrenamiento, la educación y el completamiento de soldados necesarios para las diferentes unidades son de carácter vital para llegar a tener el dominio del poder terrestre en cualquier forma de conflicto que el Ejército tenga que enfrentar.

De esta manera, esta investigación surge y se justifica, en parte, por la

preocupación existente, de contar con una organización y diseño de la fuerza en el Ejército del Perú, que le permita a la institución, desplegarse oportunamente y de manera sostenida, a fin de enfrentar con éxito, las diferentes amenazas y desafíos, que actualmente se vienen presentando, tanto de carácter convencional como no convencional, a nivel nacional e internacional.

1.2 Preguntas de investigación

Un aspecto que se debe notar en la pregunta de investigación presentada es que, ésta no direcciona a una realidad existente en cuanto al fenómeno de estudio, ya que no posee algún tipo de adjetivo que pudiera limitar o anticipar una perspectiva de los participantes, lo cual se debe evitar al plantear una interrogante cualitativa (Creswell, 2014).

La pregunta de investigación debe ser clara, interesante, novedosa y debe expresar en sí misma la posibilidad de ser respondida de manera lógica y secuencial, mediante un diseño de investigación apropiado. Cuando la pregunta de investigación está adecuadamente planteada surge de manera inmediata y sencilla el objetivo general de la investigación (Arguedas, 2009).

La pregunta de investigación para el presente trabajo, en consecuencia, quedará expresada de la siguiente forma:

- ¿Como se encuentra la organización y diseño de la fuerza en el Ejército del Perú, en su proceso de modernización, 2002-2018?

En esta pregunta se expresa la necesidad de realizar una evaluación de la organización y diseño de la fuerza en el Ejército del Perú, en su proceso de modernización.

En este trabajo de investigación no se definen variables para analizar su descripción mediante técnicas estadísticas u otros medios; por el contrario, los componentes de las preguntas de investigación son conceptos generales que requieren una explicación en su totalidad, lo que significa la búsqueda de abundante información relacionada y un análisis interpretativo permanente.

Una pregunta de investigación con enfoque cuantitativo, a diferencia del enfoque cualitativo, debe ser direccionada y específica, prácticamente la hipótesis de investigación debe ser la respuesta en positivo o negativo a la pregunta de investigación, a diferencia de lo descrito en el apartado previo, donde la pregunta cualitativa permite el surgimiento de todos los significados que un grupo humano puede construir en relación a un fenómeno, por tal razón, Hernández et al. (2010) afirman que la investigación cualitativa es un salto al vacío, ya que se sabe en donde se inicia, pero no donde se termina, a diferencia del enfoque cuantitativo, que desde el punto inicial de la investigación se delimita el fenómeno de estudio, se hace mención a su existencia y se hipotetiza acerca de su comportamiento.

Las siguientes preguntas generan los objetivos específicos de este trabajo de investigación, los que permitirán arribar al objetivo general que dará respuesta a la pregunta de investigación:

- ¿Cuál es la situación actual del proceso de modernización en el Ejército del Perú?
- ¿Cuál es la organización actual del Ejército del Perú en el marco de la modernización que viene realizando?
- ¿Cuál es el diseño de la fuerza propuesto en el Ejército del Perú?

1.3 Objetivos de la investigación

Teniendo en cuenta el planteamiento de Tamayo y Tamayo (2005) el cual dice: “los objetivos son el enunciado claro y preciso de los propósitos por los cuales se lleva a cabo la investigación”, y de Cerda (2.000) que los define como “las metas, propósitos, fines, logros precisos y concretos del estudio”, es necesario reconocer los objetivos como el eje central de cualquier investigación, y por tanto, el planteamiento de los mismos constituye la fase más importante del proceso investigativo, pues como dice Guanipa (2008) “los proyectos de investigación pueden fracasar principalmente por falta de objetivos claramente definidos”.

Hurtado de Barrera (2008) expresa: el objetivo general orienta la investigación (guía para dónde va el estudio) y permite mantener una constante referencia en el trabajo a ejecutarse.

- “Analizar la organización y diseño de la fuerza en el Ejército del Perú, en su proceso de modernización, 2002-2018”

Por otro lado, los objetivos específicos (según Guanipa 2008), son las acciones concretas para cumplir por parte del investigador para alcanzar el objetivo general. Esta misma autora, precitada, menciona: “en la redacción de los objetivos se deben seleccionar las palabras que más se adecuen con exactitud al propósito investigativo, ya que al tener adecuadamente definidos los objetivos, tanto los métodos como las técnicas a utilizar serán seleccionados de manera pertinente y cónsona con la naturaleza de la investigación”.

- Describir la situación actual del proceso de modernización en el Ejército del Perú.
- Explorar la organización actual del Ejército del Perú, en el marco de la modernización que viene realizando.
- Comprender el diseño de la fuerza propuesto en el Ejército del Perú.

1.4 Justificación y viabilidad

Al término de la presente investigación, y mediante el análisis que se realizará, nos permitirá describir, explorar y comprender cómo se encuentra en la actualidad la organización y diseño de la fuerza en el Ejército del Perú.

Este análisis de la situación actual permitirá recomendar estrategias y acciones para el proceso de modernización que requiere el Ejército del Perú.

Este trabajo de investigación permitirá beneficiar en su conjunto, al Ejército del Perú, ya que contribuirá en el planeamiento que se viene realizando, para alcanzar la modernización necesaria, a fin de enfrentar las amenazas y desafíos que tendrá que afrontar en la actualidad nuestra institución, en el contexto nacional e internacional.

1.5 Delimitación de la investigación

1.5.1 Espacial (geográfica)

La investigación se realizó en el departamento de Lima, distrito de Chorrillos.

1.5.2 Temporal

El presente trabajo de investigación está enmarcado en un periodo de tiempo comprendido entre el año 2002-2018 y se proyecta a eventos futuros.

1.5.3 Temática y unidad de análisis

La temática implica el Análisis de la Organización y Diseño de la Fuerza en las Fuerzas Armadas del Perú, en su proceso de Modernización. Siendo la unidad de análisis el Ejército del Perú.

1.6 Limitaciones de la investigación

La investigación no tendrá limitaciones, ya que se cuenta con bibliografía referente al problema, existen trabajos relacionados al tema de investigación; y se cuenta con el tiempo necesario, los recursos económicos y acceso a la información.

CAPÍTULO II
ESTADO DEL CONOCIMIENTO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 *Investigaciones internacionales*

Briones, A. (2004). En su investigación titulada: “Determinantes Estratégicos en el modelo de modernización de las Fuerzas Armadas y Sistemas de Defensa. Análisis de los procesos de cooperación con organizaciones externas”. Para optar el Grado Académico de Doctor en la Universidad Nacional de Lomas de Zamora, Argentina, la cual plantea como objetivos los siguientes: 1) el análisis de los factores determinantes de la modernización y profesionalización de las FAS, y los SDE; así como, 2) el análisis de la posible cooperación del Ministerio de Defensa con Organizaciones Externas. Con este propósito, establecemos una perspectiva de la Organización de Defensa con ciertas pretensiones de investigación, ligadas al estudio de los objetivos del “Modelo de FAS y los SDE; la profesionalización y la modernización”. Tiene como base los fundamentos teóricos que justifican la existencia de la cooperación y que son necesarios a nuestro estudio, partiendo de la perspectiva que conecta la cooperación con la naturaleza de la empresa.

Casilimas (2014), en su investigación titulada, “Proceso de modernización de las fuerzas militares y su impacto en el conflicto en Colombia (1998 – 2010)”, para optar el Grado Académico de Magíster en Historia en la Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Ciencias Sociales, Colombia, la cual plantea como objetivo lo siguiente: “mostrar cómo ha sido el proceso de modernización y profesionalización de las fuerzas de seguridad del Estado colombiano, otorgándole un énfasis particular al período correspondiente entre los años 1998 y 2010”, la misma que ha utilizado la metodología a través de un enfoque cualitativo, cuya conclusión relevante es “Fue de gran impacto e importancia en el desarrollo del conflicto interno en

Colombia, la reestructuración y modernización del Ejército diseñada e implementada por los Generales Tapias y Mora, porque con este proceso que se inició en 1998 como consecuencia de las derrotas militares ocurridas al final de la administración Samper, la Institución dio un salto cualitativo que logro poner la balanza de la guerra a favor del Estado Colombiano”.

2.1.2 Investigaciones nacionales

Farfán, M.; Núñez, E, y Torres, A. (2016), en su investigación titulada, “Estrategias para la modernización del Ejército del Perú”, para optar el Grado Académico de Magíster en Gestión Pública en la Universidad del Pacífico, Lima Perú, la cual plantea como objetivo lo siguiente: “Definir el escenario apuesta que permitirá orientar la gestión estratégica institucional para la modernización del Ejército del Perú”, la misma que ha utilizado la metodología “no experimental” y un diseño mixto, toda vez que en algunos momentos se emplea el diseño transversal y en otros momentos el diseño longitudinal, cuya conclusión relevante es “La situación cambiante en la región, además de la presencia e incremento de amenazas difusas a nuestro sistema de seguridad y defensa nacional, imponen a los estados de la región disponer de fuerzas armadas en condiciones de enfrentar dichas amenazas en las mejores condiciones de éxito; por consiguiente, el estado peruano debe orientar los esfuerzos necesarios para modernizar a las fuerzas armadas y, dentro de ellas, al Ejército, esto permitirá su desarrollo en un estado de confianza y tranquilidad en provecho de todos los peruanos”.

Quicaño, Ramos y Rengifo (2017), en su investigación titulada, “Lineamientos para la mejora del plan estratégico del Ejército 2018-2020, enfocado en la modernización de su fuerza operativa”, para optar el Grado Académico de Magíster en Gestión Pública en la

Universidad del Pacífico, Lima Perú, la cual plantea como objetivo lo siguiente: “Describir los aspectos de la gestión que pueden mejorarse en la elaboración del Plan Estratégico del Ejército 2018-2020, para alcanzar el objetivo de mejoramiento de la capacidad operativa del componente terrestre”, la misma que ha utilizado la metodología a través de un enfoque cualitativo, cuya conclusión relevante es “el proceso de modernización del Estado que se ha emprendido hace poco más de una década es, igualmente, una oportunidad para que el Ejército reformule su naturaleza institucional, integrándola más a los sectores, mediante los sistemas de administración pública, y generando el respaldo presupuestal para sus acciones y la sostenibilidad del cumplimiento de su función constitucional”.

2.2 Teorías

2.1.1 Organización de la fuerza

Organización.

De acuerdo con Pérez, J., (1996) el término organización, tiene dos significados diferentes. Puede referirse a unidades sociales o a función administrativa; es decir, al acto de organizar. En el primer caso las organizaciones, son unidades que atienden la satisfacción de las necesidades básicas, como alimentación, vestuario, salud, vivienda, transporte, trabajo, necesidades culturales. La organización, como función administrativa se refiere al proceso que da lugar a la creación, ordenación, implementación y puesta en operación de una unidad social, sea de producción, educativa, financiera, hospitalaria, etc. (p. 36)

De acuerdo con el diccionario de términos militares, la estructura definida de una unidad o elemento militar conforme a lo prescrito por autoridad competente. Como proceso esencial de la subversión permite apreciar cómo la población ya cristalizada es

encuadrada dentro del sistema de jerarquías paralelas, con la finalidad de ser controlada por el partido comunista. (Ejército del Perú – Términos Militares 1973)

Organización funcional.

Hall, R. (1983) manifiesta que: la organización funcional, como su nombre lo indica lo que busca es reducir el mínimo de actividades o funciones a realizar ya sea por un gerente, un supervisor o un trabajador, con el fin de hacer una división del trabajo y así conseguir la especialización. Normalmente encontramos a un gerente general, del cual dependen un grupo de gerentes medios, cada uno tiene asignada una función en particular. Este tipo de organización es recomendable para organizaciones medianas o grandes. (p.52)

De acuerdo con el diccionario de términos militares, es el organigrama en la cual se describe esquemáticamente las funciones de cada miembro de la Organización (Dirección, Departamento, Sección, Negociado) el cual se encuentra establecido en el MOF. (Ejército del Perú – Términos Militares 1973).

Organización para el combate.

La organización para el combate debe permitir constituir organizaciones operativas flexibles y cohesionadas, optimizando las estructuras orgánicas para el combate y buscando la cohesión del equipo como factor esencial para alcanzar la eficacia, siendo, en todo momento, capaz de adaptarse al entorno operacional y de aportar las capacidades que la estructura operativa de las Fuerzas Armadas necesite. (ejercito.mde.es)

De acuerdo con el diccionario de términos militares, es la forma como el comandante de una unidad reparte los medios puestos a su disposición, entre sus comandantes subordinados más importantes, para facilitar el cumplimiento rápido y económico de la misión que ha recibido. Parte del cuerpo de una Orden de Operaciones que precede

al primer párrafo. Contiene la organización adoptada para el combate cuando ésta es importante. Cuando el texto es voluminoso se publica como un anexo a la orden. (Ejército del Perú – Términos Militares 1973)

Desarrollo de la fuerza.

La organización y funciones de las entidades del sector defensa tienen como finalidad primordial la defensa de la integridad territorial, independencia y soberanía nacional, la misma que se materializa con un despliegue territorial de la fuerza en tiempo de paz para su mejor empleo o uso en operaciones y acciones militares en el frente interno y en el frente externo en el marco de una organización operacional de las fuerzas armadas.

2.1.2 *Diseño de la fuerza*

En definitiva, todas las decisiones políticas que se tomen en Defensa finalmente repercuten en la estructura y organización de las FFAA, en lo que se llama “diseño de fuerzas”. Esto es, nuevas misiones requieren un nuevo diseño de las fuerzas militares. Si se agregan misiones o tareas a las FFAA habrá que pensar en generarles las capacidades necesarias. Por tanto, en este punto es donde los estados mayores deben colocar el acento y dar su opinión profesional. (Covarrubias 2016).

El desarrollo de la fuerza es el proceso orientado a definir y generar los medios necesarios para disponer de determinadas capacidades militares. (Libro de la defensa nacional de Chile 2010)

Se entiende por “fuerza” a los medios organizados y entrenados, en conformidad a una determinada doctrina de empleo, que entregan las capacidades necesarias para alcanzar objetivos asignados. (Libro de la defensa nacional de Chile 2010).

El primer nivel es el político

Es el nivel en el cual se realiza el diseño estructural a nivel gobierno, tomando en consideración las necesidades de la Fuerza Armadas como un todo, liderando la construcción de los escenarios de riesgos y amenazas y resolviendo las estrategias para enfrentarlos.

El segundo nivel es el estratégico

Este es el primer nivel de las capacidades militares propiamente dichas. Donde se realiza el diseño conjunto de la fuerza, tomando en consideración las necesidades individuales de cada uno de los componentes de la fuerza para trabajar como un todo.

El tercer nivel será el de las instituciones de las Fuerzas Armadas

En este nivel el diseño de la fuerza será para cada fuerza, atendiendo a las necesidades de las fuerzas militares requeridas por el nivel conjunto.

2.1.3 *Proceso de Modernización*

La modernización corresponde a la optimización de las capacidades para cumplir la misión de la mejor forma. (García Covarrubias 2007)

Protagonismo de las Fuerzas Armadas

Podemos apreciar que, en nuestra Región, el sector de defensa y, en lo particular, las Fuerzas Armadas cada día enfrentan más, mayores y nuevos desafíos; tendencia que ampliará sus roles y modificará sus funciones, asumiendo que nuevas lógicas de planificación, diseño y desarrollo deben estar incorporadas para ocuparse de manera eficiente y eficaz de los riesgos y amenazas del Siglo XXI.

Los instrumentos disponibles a las Fuerzas Armadas

La organización y potencialidad de las Fuerzas Armadas no se concibe

en relación a las amenazas tradicionales, sino que a través del desarrollo de capacidades estratégicas, entendidas como los medios humanos, materiales, equipos, sistemas e infraestructuras propios de la defensa nacional de un país, que en suma serán el instrumento del que dispone el estado para los fines de su política exterior, la preservación de su integridad territorial, la cooperación internacional y el auxilio y protección de sus habitantes. Obviamente incluye la posibilidad de emplear medios en desafíos de otro tipo, tales como las emergencias o catástrofes. (Queirolo, F., 2018)

Desde esta perspectiva, la necesidad que el estado disponga de un instrumento en el que con una mirada a más largo plazo se expliciten los desafíos a la seguridad y a la defensa, con una clara visualización de los intereses nacionales, de los riesgos y amenazas de que se puede ser objeto y, quizás lo más relevante, establezca cuáles son las capacidades estratégicas necesarias para alcanzar en un determinado plazo para hacerles frente, es hoy una necesidad indiscutible. De esta manera, el instrumento que se elabore deberá alinear, orientar y coordinar de forma comprehensiva la acción de las correspondientes instituciones nacionales y de los diferentes actores sociales para enfrentar adecuadamente los desafíos a la seguridad y de establecer la institucionalidad necesaria para estos fines. (Queirolo, F., 2018)

Entre los instrumentos que podemos discutir se encuentran los libros blancos (de seguridad y/o defensa), los cuales han tenido una fértil producción y prolífera divulgación en diferentes latitudes, en cuyas páginas se plasman las políticas sectoriales que dan origen, en algunos casos, a orientaciones para planificaciones estratégicas y formulación de programas. En otros casos, son considerados per se textos regulatorios para el sector. (Queirolo, F., 2018)

Los medios disponibles a las Fuerzas Armadas

Fundamental resulta para el ambiente estratégico lograr un adecuado

balance de desarrollo de capacidades con características flexibles y adaptables, que cumplan el objetivo de servir como instrumento de protección (disuasión) y, por otra, como herramienta del estado para contribuir y colaborar en ámbitos que la sociedad requiere. Por ello, y sin pretender dar lecciones sobre la materia, los medios deberían contar con algunas de las siguientes características:

- Polivalentes (disuasión, cooperación y no tradicionales).
- Flexibles y adaptables (diferentes escenarios).
- Seguros y confiables (eficientes).
- Capacidad logística de largo plazo.
- Amigables con el entorno y medio ambiente (bajos impactos).
- Interoperables (local e internacional).
- Logística flexible y funcional (mayor autonomía).

Barry Buzan pone de presente que la modernización militar suele ser un proceso más o menos automático y continuo dentro de las sociedades industrializadas. Aunque los patrones de amistad o enemistad entre estados pueden acelerar o frenar estos cambios, los primeros no determinan los imperativos tecnológicos, organizacionales y científicos que conducen a la creación de armas más modernas. (Buzan, 1991, p. 271-272)

La modernización tecnológica del Ejército y la mejoría de las condiciones de vida del personal militar, así como la inversión en infraestructura, debe ser parte del desarrollo nacional. Una sociedad, por pequeña que su economía sea, al decidir contar con una fuerza para la defensa armada de sus intereses nacionales, asume también la responsabilidad política de dotar a dicha fuerza de los recursos básicos para el correcto desempeño de las misiones encomendadas. (Maradiaga 2005)

2.3 Marco Legal

2.3.1 Ley del Ejército del Perú - Decreto Legislativo N° 1137

Título I

Disposiciones Generales

Artículo 1° - Objeto

El presente Decreto Legislativo determina y regula la naturaleza jurídica, competencias, funciones y estructura orgánica básica del Ejército del Perú.

Artículo 2° - Naturaleza jurídica

El Ejército del Perú es una Institución, con calidad de órgano ejecutor, dependiente del Ministerio de Defensa. Es unidad ejecutora del Ministerio de Defensa.

Título II

Competencias y Funciones

Capítulo I

Competencias

Artículo 3°.- Ámbito de competencia

El Ejército del Perú controla, vigila y defiende el territorio nacional, de conformidad con la ley y con los tratados ratificados por el Estado, con el propósito de contribuir a garantizar la independencia, soberanía e integridad territorial de la República. Interviene y participa en el control del orden interno, de acuerdo con lo establecido en la Constitución Política del Perú y leyes vigentes.

Participa en el desarrollo económico social del país, en la ejecución de acciones cívicas y de apoyo social, en coordinación con las entidades públicas cuando corresponda, así como en las acciones relacionadas con la Defensa Civil, de acuerdo a la ley.

2.3.2 Ley de la Marina de Guerra del Perú - Decreto Legislativo N° 1138

Título I

Disposiciones Generales

Artículo 1°.- Objeto

El presente Decreto Legislativo determina y regula la naturaleza jurídica, competencias, funciones y la estructura orgánica básica de la Marina de Guerra del Perú.

Artículo 2°.- Naturaleza Jurídica

La Marina de Guerra el Perú es una institución, con calidad de órgano ejecutor, dependiente del Ministerio de Defensa. Es unidad ejecutora del Ministerio de Defensa.

Título II

Competencias y Funciones

Capítulo I

Competencias

Artículo 3°.- Ámbito de competencia

La Marina de Guerra del Perú controla, vigila y defiende el dominio marítimo, el ámbito fluvial y lacustre, de conformidad con la ley y con los tratados ratificados por el Estado, con el propósito de contribuir a garantizar la independencia, soberanía e integridad territorial de la

República. Interviene y participa en el control del orden interno, de acuerdo con lo establecido en la Constitución Política del Perú y leyes vigentes. Participa en el desarrollo económico social del país, en la ejecución de acciones cívicas y de apoyo social en coordinación con las entidades públicas cuando corresponda, así como en las acciones relacionadas con la Defensa Civil, de acuerdo a la ley.

2.3.3 Ley de la Fuerza Aérea del Perú - Decreto Legislativo N° 1139

Título I

Disposiciones Generales

Artículo 1°.- Objeto

El presente Decreto Legislativo determina y regula la naturaleza jurídica, competencias, funciones y la estructura orgánica básica de la Fuerza Aérea del Perú.

Artículo 2°.- Naturaleza Jurídica

La Fuerza Aérea del Perú (FAP) es una institución, con calidad de órgano ejecutor, dependiente del Ministerio de Defensa. Es unidad ejecutora del Ministerio de Defensa.

Título II

Competencias y Funciones

Capítulo I

Competencias

Artículo 3°.- Ámbito de competencia

La FAP controla, vigila y defiende el espacio aéreo del país, que cubre su territorio y el mar adyacente hasta el límite de las doscientas millas, de conformidad con la ley y con los tratados ratificados por el Estado,

con el propósito de contribuir a garantizar la independencia, soberanía e integridad territorial de la República.

Interviene en los estados de excepción y participa en el control del orden interno, de acuerdo con lo establecido en la Constitución Política del Perú y leyes vigentes.

Participa en el Desarrollo Económico Social del País, en la ejecución de acciones cívicas y de apoyo social en coordinación con las entidades públicas cuando corresponda, así como en las acciones relacionadas con la Defensa Civil, de acuerdo a la ley.

La FAP dirige las actividades correspondientes al Poder Aéreo y participa en las acciones relacionadas con los intereses aeroespaciales.

2.3.4 Ley de Bases para la Modernización de las Fuerzas Armadas - Decreto Legislativo N° 1142

Título I

Disposiciones Generales

Artículo 1°.- Objeto

El presente Decreto Legislativo tiene por objeto establecer la base legal y los ejes estratégicos sobre los cuales se desarrollará el proceso de modernización de las Fuerzas Armadas.

Artículo 2°.- Modernización de las Fuerzas Armadas

El proceso de modernización de las Fuerzas Armadas será conducido por el Ministerio de Defensa, a través de las instituciones armadas, y con la participación de otras entidades, cuando la naturaleza de las materias a desarrollar así lo requiera.

Artículo 3º.- Alcance

El presente Decreto Legislativo es de aplicación a todos los órganos y organismos del Sector Defensa.

Título II

Proceso de Modernización de las Fuerzas Armadas

Capítulo I

Finalidad

Artículo 4º.- Finalidad

La modernización de las Fuerzas Armadas se inserta en el proceso de modernización del Estado Peruano y tiene como finalidad fundamental obtener mayores niveles de eficiencia y eficacia en la gestión institucional y operacional de las Fuerzas Armadas, en sus diferentes instancias y capacidades; de manera que su preparación, equipamiento y empleo sirva para garantizar la independencia, la soberanía y la integridad territorial de la República, así como en el desarrollo económico y social del país, en armonía con la Política de Seguridad y Defensa Nacional.

Capítulo II

Fundamentos de la Modernización

Artículo 5º.- Objetivos del proceso de modernización

Son objetivos del proceso de reforma y modernización de las Fuerzas Armadas:

- 1) Obtener un Sistema de Defensa Nacional articulado, eficiente y que responda eficazmente a las necesidades de las Fuerzas Armadas para el cumplimiento de su misión.
- 2) Afianzar el Sistema de Defensa Nacional mediante convenios, acuerdos, alianzas y otros compromisos con otros países.

- 3) Contar con Fuerzas Armadas con capacidades operacionales suficientes para disuadir, responder y enfrentar eficazmente a las amenazas existentes en el escenario de la Defensa Nacional.
- 4) Impulsar el autoabastecimiento de las Fuerzas Armadas con materiales y bienes fabricados por la industria militar nacional, en la medida resulten más eficientes.
- 5) Fomentar la investigación científica y el desarrollo tecnológico intensivos en las Fuerzas Armadas y la renovación permanente de su logística militar, con la finalidad de alcanzar el fortalecimiento de la base científica y tecnológica de las mismas.
- 6) Establecer políticas permanentes de producción, coproducción, transferencias tecnológicas y compensaciones industriales, de acuerdo a las propuestas que formulen las instituciones armadas.
- 7) Fomentar la participación del sector privado en la industria militar, a través de las entidades competentes.
- 8) Crear nuevos sistemas y mejorar los existentes que atiendan las necesidades de corto, mediano y largo plazo, en los ámbitos terrestre, naval y aeroespacial.
- 9) Disponer de potencial militar compatible en grado máximo, con las necesidades mínimas de Seguridad y Defensa Nacional en tiempo de paz.
- 10) Disponer de recursos humanos idóneos, con vocación militar, leales y respetuosos de los principios democráticos, de los Derechos Humanos y del Derecho Internacional Humanitario, que guíen su accionar sobre la base del Código de Ética del Personal de las Fuerzas Armadas.
- 11) Contribuir con la protección del ambiente y los recursos naturales como factor básico para el desarrollo nacional, de acuerdo a la normativa vigente.
- 12) Contar con una doctrina moderna para la preparación y empleo de las Fuerzas Armadas.

- 13) Fortalecer la captación, formación, capacitación y perfeccionamiento de líderes militares académicamente capaces de conducir, de modo adecuado, a las Fuerzas Armadas en todos sus niveles de Comando.
- 14) Fortalecer la participación de las Fuerzas Armadas en el desarrollo nacional y en la inclusión social, de acuerdo a la normativa vigente.
- 15) Alcanzar presencia a nivel internacional mediante la participación en Operaciones de Paz en apoyo a la Organización de las Naciones Unidas (ONU), de acuerdo con la política nacional e internacional.

Capítulo III

Ejes Estratégicos

Artículo 6º.- Ejes Estratégicos de Acción

Los Ejes Estratégicos constituyen las líneas matrices para la modernización de las Fuerzas Armadas y la obtención de los objetivos mencionados en el artículo anterior. Dichos Ejes Estratégicos aseguran el desarrollo de las Fuerzas Armadas hacia el futuro.

Los Ejes Estratégicos de Acción son los siguientes:

- 1) Organización
- 2) Políticas de defensa
- 3) Cooperación Militar, Acciones Humanitarias y Operaciones de Paz
- 4) Formación y Capacitación
- 5) Industria y Tecnología de la Defensa

El Ministerio de Defensa, en coordinación con las instituciones armadas, desarrolla los planes de cada Eje Estratégico con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos en la presente norma.

Capítulo IV

Organismos Públicos y Empresas del Sector Defensa

Artículo 7º.- Participación

Los organismos públicos y empresas adscritas al Sector Defensa participan en el proceso de modernización, dentro del ámbito de su competencia.

Disposiciones Complementarias Finales

PRIMERA. - Vigencia

El presente Decreto Legislativo entrará en vigencia al día siguiente de su publicación en el Diario Oficial El Peruano.

SEGUNDA. - Reglamento

El reglamento del presente Decreto Legislativo deberá ser formulado en un plazo máximo de noventa (90) días hábiles, contados desde su entrada en vigencia.

TERCERA. - Recursos directamente recaudados

El Ministerio de Defensa mediante Resolución Ministerial establecerá las disposiciones necesarias para el empleo de sus recursos directamente recaudados.

Copia de la citada Resolución deberá ser remitida al Ministerio de Economía y Finanzas, dentro de los cinco (05) días hábiles siguientes a su emisión.

A partir de la vigencia de la presente norma no se podrá financiar el pago de las remuneraciones, bonificaciones, así como cualquier otra entrega económica de similar naturaleza, a favor del personal militar y policial, con cargo a los recursos de la fuente de financiamiento recursos directamente recaudados.

2.3.5 Constitución Política del Perú 1993 - Roles del Ejército del Perú

1er Rol: Garantizar la Independencia, la Soberanía e Integridad Territorial

Artículo N° 165

Las FFAA tienen como finalidad primordial garantizar la independencia, la soberanía y la integridad territorial de la República.

Asumen el control del Orden Interno de conformidad con el Art. 137 de la Constitución.

2do Rol: Participar en el Orden Interno

Artículo N° 165 2da parte

Las FFAA asumen el control del Orden Interno de conformidad con el Art. 137 de la Constitución.

Artículo N° 137

El presidente de la República, con acuerdo del Consejo de Ministros, puede decretar, por plazo determinado, en todo el territorio nacional, o en parte de él, y dando cuenta al Congreso o a la Comisión Permanente, los Estados de Excepción (EE - ES)

3er Rol: Participar en el Sistema Nacional de Gestión de Riesgos de Desastres

Artículo N° 163

- El Estado garantiza la seguridad de la Nación mediante el Sistema de Defensa Nacional.

- La Defensa Nacional es integral y permanente. se desarrolla en el ámbito interno y externo.
- Toda persona natural o jurídica está obligada a participar en la Defensa Nacional, de conformidad con la ley.

4to Rol: Participar en la Política Exterior

Artículo N° 44

Son deberes del Estado:

- Defender la Soberanía Nacional
- Proteger a la Población de las amenazas contra su Seguridad.
- Ejecutar política de fronteras y promover la Integración, El desarrollo y cohesión de las zonas fronterizas, en concordancia con la política exterior.

5to Rol: Participar en el Desarrollo Nacional

Artículo N° 171

Las FFAA y la PNP participan en el desarrollo económico y social del país y en la defensa civil, de acuerdo a ley.

2.3.6 Roles Estratégicos de las Fuerzas Armadas - Resolución Ministerial N°1411-DE/CCFFAA de fecha 22 noviembre 2016

- a. Garantizar la independencia, la soberanía y la integridad territorial de la República y salvaguardar los intereses nacionales en cumplimiento a la Política de Seguridad y Defensa Nacional.
- b. Participar en el mantenimiento y control del orden interno durante los estados de excepción, coadyuvando a garantizar la estabilidad y el normal funcionamiento de la institucionalidad político – jurídica del Estado, dentro del territorio nacional.

- c. Participar, en coordinación con otros sectores del Estado, en la ejecución de las políticas públicas que contribuyan al desarrollo económico, social y sostenible del País, aplicando un enfoque de seguridad multidimensional.
- d. Participar en la Gestión del Riesgo de Desastres, mediante la preparación permanente y respuesta inmediata ante situaciones de desastre y emergencia, de acuerdo a sus competencias y en coordinación y apoyo a las autoridades competentes.
- e. Participar en operaciones y otras actividades en el ámbito internacional en apoyo a la política exterior y de acuerdo a los intereses nacionales.

2.4 Marco conceptual

Ambiente operacional. Es aquel espacio que abarca aire, tierra, mar, espacio, el ambiente de la información, y sistemas adversarios, amigos y neutrales (infraestructura política, militar, económica, sicosocial, informativa, legal y otros), que son relevantes para una operación militar. Un ambiente operacional no es un lugar geográfico aislado o independiente, está interconectado con varias situaciones influyentes (ejemplo, información y economía) de todo el mundo. (CCFFAA 2009)

Amenaza. Dar a entender con actos o palabras, que se quiere hacer algún mal a otro. Presagiar la proximidad de algún daño o peligro. Riesgo de peligro latente. (Ejército del Perú 1973)

Brigada. Gran unidad de combate, constituida por la reunión de dos o más unidades tipo batallón. (Ejército del Perú 1973)

Capacitación. Acción de capacitar, preparar e instruir al personal en un determinado tema o cosa, con la finalidad de realizar una tarea o trabajo en las mejores condiciones. (Ejército del Perú 1973)

Comando y control. Es el ejercicio de la autoridad y la dirección por una comandancia debidamente designada. En la conducción de guerra, la función de comando y control es el conjunto de tareas y sistemas relacionados que apoyan a los comandantes en el ejercicio de autoridad y dirección. Incluye aquellas tareas asociadas con la adquisición de información amiga, el manejo de información relevante y el ejercicio del mando y el liderazgo frente a los subordinados. A través del comando y control, los comandantes integran todas las funciones de guerra para el cumplimiento de la misión. (CCFFAA 2009)

Desafío. Incitar [una persona] a otra a medir la fuerza física u otra capacidad con ella. (OXFORD DICTIONARIES.COM 2018)

Desarrollo económico. Proceso de ordenar las actividades económicas de la Nación para lograr la elevación del nivel de vida de la población. (Ejército del Perú 1973)

Diseño. se define como el proceso previo de configuración mental, en la búsqueda de una solución en cualquier campo. (CCFFAA 2009)

Ejército. Institución fundamental componente de las Fuerzas Armadas de una Nación, responsable de la concepción, preparación y conducción de las operaciones terrestres. Sus componentes principales son: el Ejército Permanente, la Reserva del Ejército Permanente y la Fuerza Territorial. Conjunto de fuerzas terrestres de una Nación. (Ejército del Perú 1973)

Disciplina. Estricta observancia de las leyes, de las disposiciones vigentes y de las órdenes superiores a que está obligado todo el personal militar e implica la subordinación consciente y constante de la voluntad individual en provecho del conjunto. Constituye la fuerza fundamental del Ejército y es el factor más poderoso del éxito; su importancia es tal que no se puede concebir una fuerza

organizada sin disciplina. (Ejército del Perú 1973)

Guerra convencional. Es aquella en la que se emplean armas, técnicas y procedimientos cuyo uso no constituye violación de las convenciones internacionales. Se desarrolla dentro de las estipulaciones del Derecho Internacional y puede no ser declarada. (Ejército del Perú 1973)

Guerra no convencional. Aquella que se hace con guerrillas, fuerzas irregulares, o empleando medios o procedimientos de lucha no aceptados internacionalmente. También se le denomina guerra irregular. (Ejército del Perú 1973)

Interoperabilidad. Capacidad para operar en sinergia, en la ejecución de las tareas asignadas. 2) La interoperabilidad es la capacidad que tienen los sistemas, unidades o fuerzas para suministrar y/o aceptar los servicios de otros sistemas, unidades o fuerzas y usar dichos servicios para operar conjuntamente de una forma efectiva (CCFFAA 2009)

Maniobra. Operación o conjunto de operaciones que realiza una unidad para lograr su objetivo o colocarse en situación ventajosa con respecto al enemigo. Puede ser ofensiva, defensiva y retrógrada. Combinación de fuego y movimiento para obtener ventaja sobre el enemigo en un lugar y momento determinados. Movimiento para colocar barcos, tropas, materiales o fuegos en una posición más ventajosa con respecto al enemigo. Ejercicio táctico realizado en el mar, en el aire, en el terreno o sobre una carta, en condiciones similares a las del combate. Manejo de un barco, avión o vehículo. (Ejército del Perú 1973)

Organización. Estructura definida de una unidad o elemento militar conforme a lo prescrito por autoridad competente. (Ejército del Perú 1973)

Soldado. Individuo que presta servicios en las Fuerzas Armadas. Primer grado

entre los individuos de tropa del Ejército. En sentido figurado, miembro de las Fuerzas Armadas, por lo general de alta graduación, que destaca o ha destacado por sus excelsas virtudes militares o ciudadanas. (Ejército del Perú 1973)

CAPÍTULO III
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Enfoque de investigación

Para esta investigación se utilizará el enfoque cualitativo, en vista de que el objetivo de la investigación es analizar la organización y diseño de la fuerza en el Ejército del Perú, en su proceso de modernización, 2002-2018; al respecto, Vargas, X. (2010) afirma, que es aquel enfoque cuyos métodos, observables, técnicas, estrategias e instrumentos concretos se encuentran en lógica de observar necesariamente de manera subjetiva algún aspecto de la realidad. (p. 19)

3.2 Tipo de investigación

La investigación se desarrollará en forma teórica-empírica, en vista que lo que se busca en el presente trabajo es analizar la organización y diseño de la fuerza en el ejército del Perú, en su proceso de modernización, 2002-2018. Para lo cual se tendrá en cuenta los trabajos de investigación realizados al respecto, así como, la experiencia del personal militar involucrado en el planeamiento estratégico institucional del Ejército, que trabajan o han trabajado en la Dirección de Planeamiento del Ejército (DIPLANE). Lo que contribuirá a mejorar y enriquecer los aspectos teóricos necesarios para el proceso de modernización del Ejército.

A fin de lograr una organización y diseño de la fuerza, que permita enfrentar con éxito las actuales amenazas, así como los desafíos y preocupaciones que existen en la actualidad, tanto en el entorno global, regional y nacional. En base a ello Vargas, X. (2010), sostiene que el mapeo teórico desarrollado en relación directa con la estructura de la realidad empírica develada permitirá desarrollar ahora el dialogo teórico-empírico respondiendo las preguntas de investigación y dando cuenta de los hallazgos importantes. (p.88)

3.3 Método de investigación

Se utilizará el método Hermenéutico-interpretativo, el mismo que permitirá analizar la organización y diseño de la fuerza en el Ejército del Perú, en su proceso de modernización, 2002-2018; al respecto, Vargas, X. (2010) en su paradigma hermenéutico-interpretativo, afirma que: bajo este paradigma el conocimiento es la construcción subjetiva y continua de aquello que le da sentido a la realidad investigada como un todo dónde las partes se significan entre sí y en relación con el todo. El conocimiento avanza a través de formulaciones de sentido común que se van enriqueciendo con matices nuevos y depurando con mejores interpretaciones hasta llegar a conjeturas cada vez más ciertas. (p.15)

De la misma manera Vargas, X. (2010) que: los métodos hermenéutico-interpretativos son los métodos a través de los cuales se intenta construir sentido (es decir verdades subjetivas), mediante observaciones e interpretaciones realizadas poniendo en relación las partes entre sí y éstas con el todo, sean espacios, objetos, personas, conceptos, etc. (p.30)

El sentido se construye buscando y armando la estructura profunda de la realidad investigada, misma que finalmente la define y/o la explica. Esta estructura puede construirse buscando y encontrando los patrones o conjuntos de características y la relación entre ellos, que permiten dar cuenta de la realidad investigada de forma compleja pero también de manera organizada. A estos patrones o conjuntos de características, los investigadores los llaman categorías.

3.4 Escenario de estudio

El escenario de la investigación es el Ejército del Perú, a fin de analizar cómo se ha venido realizando el planeamiento estratégico a fin de alcanzar la modernización del Ejército, a través de una nueva organización y diseño de la fuerza. Al respecto Hernández, R., Baptista, P., & Fernández, C. (2014), determina que el escenario es el contexto en el cual se llevará a cabo la

investigación, Hernández (2014) nos dice que El escenario, es el lugar o sitio y tiempo, así como accesos y permisos (p. 514), para lo cual, dentro del Ejército, el análisis se realizó en dos escenarios determinados:

Primer escenario: Se reviso la bibliografía existente relacionada con el tema, en el ámbito nacional e internacional, visitando las instalaciones de la Dirección de Planeamiento del Ejército (DIPLANE), con la finalidad de analizar el proceso de modernización del Ejército del Perú.

Segundo escenario: Se realizó entrevistas con el personal involucrado en el proceso de modernización y diseño de la fuerza en el Ejército del Perú.

3.5 Objeto de estudio

Para la investigación se han determinado dos objetos de estudio: uno empírico y otro conceptual, en vista que vamos a realizar un análisis exhaustivo de los documentos y contrastarlos con la realidad sobre la organización y diseño de la fuerza en el Ejército del Perú, en su proceso de modernización, 2002-2018.

Al respecto Vargas, X. (2010), sostiene que la “Identificación del objeto de estudio dentro de este ámbito o circunstancia por el cual nos interesamos. Este puede ser empírico y /o teórico” (p.52), asimismo, nos dice que, el objeto de estudio permite reconocer los observables y la pregunta de investigación le pone límites a la observación. (p. 75)

3.6 Observables de estudio

Es importante considerar que, ante las nuevas amenazas existentes en el entorno estratégico internacional, regional y nacional, así como los desafíos y preocupaciones existentes a la seguridad y defensa nacional, es necesario que el Ejército del Perú logre la modernización de su organización y diseño de la fuerza, a fin de ir a la par de la modernización del Estado, que busca avanzar dentro de un desarrollo sostenible.

Es por ello que para la presente investigación se han considerado tres observables: observable 1 Organización de la fuerza, observable 2 diseño de la fuerza y observable 3 Proceso de modernización.

Al respecto Vargas, X. (2010), sostiene que en la construcción de la ventana de investigación se definen con claridad cuáles serán los observables (conductas, costumbres, expresión de sentimientos, lenguaje, símbolos, métodos cotidianos, textos, etc.). (p. 75)

3.7 Fuentes de información

Para la presente investigación se ha seleccionado un grupo de informantes de los Ministerios de Defensa (DIGEPE), Cuartel General del Ejército, Comando de Personal del Ejército (COPERE), Dirección de Planeamiento del Ejército (DIPLANE) que tienen una estrecha relación con el desarrollo del tema y que en cumplimiento al planeamiento estratégico institucional, tienen la responsabilidad de la implementación del proceso de modernización de la organización y diseño de la fuerza del Ejército del Perú.

- Director General de la Dirección General de Planeamiento Estratégico del Ministerio de Defensa.
- Comandante General del Comando de Personal del Ejército (COPERE).
- Director de la Dirección de Planeamiento del Ejército.

También se tendrá como fuente de información la revisión de documentos, registros y otros documentos relacionados a la investigación que se va a trabajar. Asimismo, en el análisis de la investigación se tomará como fuente de información fundamental la propia realidad, en donde se analizarán las fuentes primarias correspondientes a las entrevistas realizadas en el trabajo de campo y la bibliografía como fuentes confiables.

Al respecto Hernández (2014), sostiene que “Una fuente muy valiosa de datos cualitativos son los documentos, materiales y artefactos diversos. Nos pueden ayudar a entender el fenómeno central de estudio. Prácticamente la mayoría de las personas, grupos, organizaciones, comunidades y sociedades los producen y narran, o delinear sus historias y estatus actuales.

3.8 Técnicas e instrumentos de acopio de información

3.8.1 Técnicas de acopio de información

Para la investigación se emplearán las siguientes técnicas de recolección de datos:

La indagación documental

La indagación documental, va a ser importante por que nos va a permitir obtener información que se ha formulado, y que se viene formulando como parte del planeamiento estratégico en el Ejército, a fin de poder analizarla, y ver el efecto que ha tenido y viene teniendo en la actualidad. Al respecto, Vargas, X. (2010) nos dice, “Esta forma de observación implica el acopio de documentos escritos, digitales, textuales o iconográficos, etc., con el objeto de ser interpretados hermenéuticamente obteniendo así de ellos, información relevante para una investigación”. (p. 49)

Por lo que será necesario, recopilar el máximo de documentación posible, a fin de documentarnos apropiadamente, a fin de comprender sobre el proceso de modernización realizado por otras Fuerzas Armadas y otros Ejércitos en sus respectivos procesos de transformación.

La entrevista

Otra técnica a emplear será la de la Entrevista, ésta, es una de las técnicas más empleadas para la recolección de información, al respecto, Vargas, X. (2010) afirma, que esta es una de las técnicas más usadas. La entrevista puede ser breve si es corta en tiempo, es decir a

lo mucho una hora; y profunda si es de más de una hora y busca contenidos de más fondo y más complejos. (p. 45)

La entrevista no tiene carácter hermético, esta recoge los objetivos de la investigación y focaliza la interacción conversacional en una serie de interrogantes o temas principales. La guía de la entrevista se construye siguiendo la temática específica que se pretende abordar en la investigación.

3.8.2 Instrumentos de acopio de información

Los instrumentos para emplear para el acopio de información, será la Guía de entrevista no estructurada y se aplicará a expertos en el tema. El lugar donde se desarrollará el trabajo de campo será en las oficinas de los informantes.

Al respecto, Vargas, X. (2010) nos dice, “Cada técnica tiene su propio instrumento. Esta tarea no siempre es sencilla y no siempre es unívoca.....cada investigador tiene que desarrollar sus instrumentos atendiendo a lo que está queriendo levantar como información relevante”. (p. 59)

Guía de entrevista no estructurada

Para poder desarrollar una adecuada entrevista debemos contar con la correspondiente Guía de entrevista no estructurada. Al respecto Izcara, S. (2014), sostiene “que el propósito de la entrevista aparece reflejado en una guía, que es una herramienta donde están anotados y ordenados los puntos temáticos y áreas generales que el investigador pretende indagar durante la conversación.

La guía de la entrevista no tiene carácter hermético, esta recoge los objetivos de la investigación y focaliza la interacción conversacional en una serie de interrogantes o temas principales. La guía de la entrevista se construye siguiendo la temática específica que se pretende abordar en la investigación.

3.9 Acceso al campo y acopio de información

3.9.1 Acceso al campo

Debido a que el investigador no forma parte del escenario del MINDEF (DIGEPE), CGE (COPERE, DIPLANE), solicitará el acceso de campo para la recopilación de información la misma que se realizará de una manera formal, a través de un documento en la que se explique los motivos por el cual se está solicitando y se me permita el acceso a las instalaciones a fin de tener contacto con los informantes que trabajen en las oficinas de estas dependencias.

Al respecto Hernández, R. (2009) sostiene que el investigador tiene claridad de quienes sus informantes, que tipo de instrumentos va a utilizar y una preparación previa del lugar donde se va a realizar la investigación define su rol como sujeto participante o no participante. (p.9)

3.9.2 Acopio de información

Una vez que se logre el ingreso al escenario de estudio, el investigador procederá a reunirse con las fuentes de información de manera individual, formulando las preguntas del caso, de acuerdo al formato de entrevista (la misma que no es estructurada en su totalidad), realizando las preguntas de acuerdo a la situación y con la flexibilidad del caso, teniendo en cuenta, que de acuerdo a las respuestas obtenidas podría cambiar de rumbo de la investigación. Así mismo ese contacto se llevará a cabo en las oficinas de las instalaciones del Ministerio de Defensa (DIGEPE), así como, en las instalaciones del Cuartel General del Ejército (DIPLANE y COPERE). Para ello, el investigador deberá tener un conocimiento óptimo sobre el tema a tratar.

Al respecto Hernández, R. (2009) sostiene que en esta etapa se

asegura el rigor de la investigación, es donde se consigue un ambiente de confianza, cuando se van recogiendo datos que interesan a la investigación. (p.9)

3.10 Análisis de información (reducción, disposición y transformación)

En primer término, se procedió a establecer y confeccionar una ruta lógica para el análisis de la información, esta se inició con el levantamiento de la información, fue en esta etapa que se realizaron las entrevistas a los especialistas en el tema del Proceso de Modernización del Ejército, se acopió información documental proporcionada por las diferentes dependencias especializadas y se obtuvo información de diversos trabajos de investigación realizados anteriormente y que guardaban relación a los temas de la Modernización del Ejército.

En segundo lugar, se realizó la simplificación de la información teniendo en cuenta criterios de coherencia y congruencia, es en esta etapa donde se procedió a la eliminación de toda la información superflua, esto nos permitió obtener información pertinente y relevante para la investigación, la selección de estos datos congruentes guardó estrecha relación con el objetivo y las preguntas de la investigación, con la información obtenida se confeccionaron fichas y cuadros Excel. A lo largo de esta fase se tuvo presente el análisis con relevancia interpretativa.

Como tercer punto, se procedió a realizar la categorización de la información, se construyeron unidades de análisis integradas denominadas categorías, luego se buscó la convergencia estableciendo macro categorías que no es más que la agrupación con sentido y relación de las categorías.

Finalmente se llegó a la redacción del informe de los resultados producto del análisis y síntesis de la información, a lo largo de estas etapas siempre se realizó una revisión de la información obtenida y esta interacción fue constante.

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS Y SÍNTESIS

4.1 Macro Categoría 1: Organización de la Fuerza

La organización militar, se establece conforme a la normativa vigente en un determinado espacio/tiempo y responde a los principios de jerarquía, disciplina, unidad y eficacia posibilitando que la actuación de las Fuerzas Armadas se lleve a cabo de la forma más eficaz posible. (PDC-01, 2018. p.56)

La eficacia operativa de las Fuerzas Armadas depende de la sincronización y adecuación de las actividades de las estructuras operativa y orgánica, de manera que se asegure la unidad de esfuerzo en el cumplimiento de las misiones encomendadas, de acuerdo con la estrategia, la doctrina militar y las capacidades puestas disponibles. (PDC-01, 2018. p.56)

La organización básica de las Fuerzas Armadas se articula en dos estructuras, una orgánica orientada a la preparación de la Fuerza y otra operativa para su empleo en las misiones que se asignen a las Fuerzas Armadas. (PDC-01, 2018. p.56)

4.1.1 Organización funcional

La estructura funcional es la organización responsable de la preparación de la fuerza y de aportar las capacidades específicas a la estructura operativa; está formada por el Ejército, la Marina y la Fuerza Aérea. (PDC-01, 2018. p.56)

Su organización es homogénea ya que cada uno de los Ejércitos se organiza en Cuartel General, Fuerza y Apoyo a la Fuerza. La transferencia de unidades de la estructura orgánica a la estructura operativa no implica cambio de su dependencia orgánica. (PDC-01, 2018. p.56)

4.1.2 Organización para el combate

La organización para el combate es la responsable del empleo de la Fuerza en operaciones mediante el desarrollo de la acción conjunta y

combinada, para el cumplimiento de las misiones asignadas a las Fuerzas Armadas; materializa el instrumento para la aplicación del poder militar de una nación. (PDC-01, 2018. p.56)

Está formada por una cadena de mando de autoridades militares, de la que dependen los organismos y organizaciones operativas que se establezcan. (PDC-01, 2018. p.56)

El propósito de esta cadena de mando operativa, directa, única e integradora es dotar de fluidez a las relaciones de mando, al planeamiento, la conducción y el seguimiento de las operaciones. (PDC-01, 2018. p.56)

En el Modelo de organización de las Fuerzas Armadas, en el cuartel general está incluido el órgano responsable de prestar todo el apoyo a la estructura a través de las unidades y jefaturas de carácter conjunto o unificado que se determinen. (PDC-01, 2018. p.56)

Las organizaciones operativas, permanentes o temporales, se componen de mandos creados con las fuerzas transferidas por la estructura orgánica y de elementos propios de la estructura operativa. Se diseñan para cada operación con capacidades ajustadas a las misiones asignadas. (PDC-01, 2018. p.57)

La participación de las Fuerzas Armadas en las operaciones se realiza mediante el empleo de la Fuerza Conjunta. (PDC-01, 2018. p.57)

4.1.3 *Desarrollo de Fuerza*

Con la finalidad de asegurar la eficacia operativa de las Fuerzas Armadas, es necesario integrar y optimizar las capacidades específicas y especializadas aportadas por el Ejército, la Marina y la Fuerza Aérea y los organismos complementarios, para operar de forma conjunta y con otros instrumentos del Estado, y cumplir las misiones asignadas. (PDC-01, 2018. p.57)

Desarrollo de la Fuerza es la integración y sincronización de todos los procesos necesarios para que las capacidades militares de las Fuerzas Armadas respondan a las necesidades operativas identificadas en cada ciclo de planeamiento militar. Consiste en un proceso continuo de dotar a los miembros y unidades de la Fuerza de las competencias que necesitan para operar de una forma cohesionada y eficiente y mantener estas competencias a lo largo del tiempo. (PDC-01, 2018. p.57)

Este proceso integra actividades en el ámbito conjunto en relación a la doctrina, la enseñanza, el adiestramiento, las lecciones aprendidas, el desarrollo de conceptos y la innovación militar. Incluye la orientación y la supervisión de la preparación de las unidades de la Fuerza, la evaluación de su disponibilidad operativa y la coordinación del adiestramiento de la estructura conjunta. (PDC-01, 2018. p.57)

El Desarrollo de Fuerza sincroniza los esfuerzos de preparación, innovación e interoperabilidad necesarios para mejorar la capacidad operativa de la Fuerza Conjunta. (PDC-01, 2018. p.57)

4.2 Macro Categoría 2: Diseño de Fuerza

La definición académica señala que una capacidad es una habilidad, una condición, un talento y/o una disposición para ejecutar algo. Si aplicamos esta definición a una organización o institución cualquiera sea ésta, desde ya podríamos concluir que las capacidades de ella serían el resultado de su estructura organizacional, de los talentos y competencias del personal que la integra, de su equipamiento e infraestructura, de sus procesos de gestión y evaluación, etc.

Respecto de las “capacidades militares”, según García, J. (2006) se definen como: “el conjunto de factores claves para alcanzar un objetivo militar determinado y que no se limitan a un arma o un sistema de armas, sino más bien a áreas de atributos, como la superioridad en el enfrentamiento, el mando y control, el sostenimiento, entre otras”.

Ahora bien, un elemento esencial y orientador de todo el proceso de determinación de capacidades para las Fuerzas Armadas, es el definir para qué las queremos; es decir, qué tipo de misiones y tareas deberían ser capaces de cumplir y en qué contexto deberán hacerlo, esto es el dónde, el cuándo y para el para qué.

Por otra parte, para poder proyectar el desarrollo de las capacidades de la Defensa y consecuentemente de las Fuerzas Armadas, es necesario considerar dos aspectos fundamentales:

- La construcción de escenarios de corto, mediano y largo plazo (normalmente de 4, 8 y 12 años respectivamente).
- La formalización de una Estrategia Nacional que defina la forma en la que el Estado hará frente a los riesgos y amenazas que atenten contra su soberanía y la seguridad de sus habitantes.

El escenario de corto plazo contextualiza las capacidades inmediatas de la fuerza militar, en tanto aquéllos de mediano y largo plazo orientan el desarrollo de las mismas.

Por su parte, la Estrategia Nacional de Seguridad y Defensa le otorga coherencia al proceso de planificación por cuanto, teniendo su origen en la contrastación de los intereses nacionales versus los riesgos y amenazas identificados, genera los objetivos, tanto de la planificación política, como de la planificación estratégica de la Defensa. (Puig, M., 2015)

Así, la planificación por capacidades se inicia desde arriba, desde el nivel político y busca orientar sucesivamente el trabajo de planificación de los niveles inferiores, logrando con ello que todos los esfuerzos tengan un sentido, un propósito y también los recursos necesarios, esto es la asignación presupuestaria para los gastos de funcionamiento, de operación y de desarrollo. (Puig, M., 2015)

Complementariamente, se obliga a dotar al nivel de la planificación estratégica del protagonismo necesario para lograr una visión conjunta, mejorando consecuentemente la interoperabilidad de los medios puestos a disposición por las instituciones y logrando un mejor aprovechamiento de los recursos.

Ahora bien, lograr expresar adecuadamente las capacidades requeridas en cada uno de los niveles no es tarea fácil, si se quiere lograr tres condiciones indispensables, como son la precisión, la pertinencia y el realismo.

La precisión es la condición que permitirá identificar exactamente qué es lo que se persigue con la capacidad definida. Debe trasuntar algunos atributos que permitan medirla tanto de manera cuantitativa como cualitativa. Dichos atributos son:

- La descripción de la tarea a ejecutar.
- La especificación de la dimensión espacial – el dónde- y de la dimensión temporal – el desde cuándo y durante cuánto tiempo-.
- La identificación del objetivo o propósito buscado.

La importancia de esta primera condición es evidente, en tanto permitirá a los niveles inferiores comprender el contexto de proceso de planificación propio.

Por su parte, la pertinencia es tan importante como difícil de lograr, en tanto es la condición que debe asegurar que cada nivel haga y transmita exactamente lo que le corresponde, sin inmiscuirse en los procesos de planificación de los niveles inferiores, desaprovechando las potencialidades de éstos como expertos en los temas que les son propios. En síntesis, la pertinencia significa generar las condiciones para que cada nivel determine el “cómo” alcanzará la capacidad dispuesta por su escalón superior. (Puig, M., 2015)

Finalmente, el realismo busca lograr la ecuación entre lo deseable y lo posible. He aquí la parte más compleja del proceso, en la cual deben trabajar, coordinada e integradamente, todos los niveles involucrados, considerando que la condición de seguridad absoluta es, en la práctica, inalcanzable, tanto por razones operacionales, como financieras. (Puig, M., 2015)

4.2.1. El primer nivel es el político

Es aquél que debe determinar las “capacidades generales”. Es este nivel el que debe dar respuesta a la pregunta primaria del modelo: ¿qué

tipo de fuerzas armadas necesitamos y qué es lo que éstas deben ser capaces de hacer? Su responsabilidad, en consecuencia, debería partir liderando la construcción de los escenarios de riesgos y amenazas y resolviendo las estrategias para enfrentarlos. (Puig, M., 2015)

4.2.2 *El segundo nivel es el estratégico (conjunto)*

Es aquel que corresponde a su vez al primer nivel de “capacidades militares propiamente tales”. Desde él debería surgir la respuesta “técnica” a la voluntad del nivel político, diseñando una fuerza militar que satisfaga los imperativos establecidos por el nivel superior. (Puig, M., 2015)

Pues bien, como se trata de un aspecto técnico, es conveniente desagregar las partes del sistema en factores más manejables a la hora de analizar valores cuantitativos y cualitativos, que es lo que se conoce como las “Áreas de Capacidad”.

En el modelo de la OTAN, las Áreas de Capacidad definidas son las siguientes:

- Mando y control.
- Superioridad en el enfrentamiento.
- Vigilancia, reconocimiento, inteligencia y adquisición de objetivos.
- Movilidad y proyección.
- Sostenibilidad.
- Supervivencia y protección.

Pero salta a la vista que cada una de estas “áreas” está conformada a su vez por otros elementos constitutivos, los cuales la doctrina española identifica con la sigla MIRADO (material, infraestructura, recursos humanos, adiestramiento, doctrina y organización). Es decir, una capacidad no está representada por una unidad o un sistema de armas, sino que, por un conjunto de factores,

de carácter crítico, cuya complementación e interrelación debe provocar el efecto deseado. (Puig, M., 2015)

4.2.3 El tercer nivel será el de las instituciones de las Fuerzas Armadas

Es aquel cuya responsabilidad principal es el alistamiento operacional de las fuerzas militares requeridas por el nivel conjunto. (Puig, M., 2015)

Sin ser parte formal de la desagregación de capacidades operacionales, deben generar las condiciones en su estructura organizacional, para que los medios dispuestos por el nivel conjunto sean organizados y posean los recursos y las condiciones suficientes para asegurar su preparación y disponibilidad. (Puig, M., 2015)

Adicionalmente, las Fuerzas Armadas deben desarrollar y mantener otras capacidades no exigidas o vinculadas con el nivel conjunto, las cuales se originan de otras responsabilidades legales o inherentes a su rol de instituciones esenciales, en los ámbitos de la seguridad, del desarrollo, de la ciencia y tecnología, de la cultura, entre otras, las cuales deben ser igualmente dimensionadas, aprobadas y financiadas por el Estado. (Puig, M., 2015)

4.3 Macro Categoría 3: Proceso de Modernización

La conceptualización de las funciones de seguridad y defensa, desde el final de la Guerra Fría hasta nuestros días, ha transitado por diferentes caminos reflexivos para referirse a la forma en que se desarrolla el conflicto y sus efectos sobre el estado y la sociedad, dependiendo de la perspectiva teórica. Esta forma de enfocarlo ha sido motivada por los cambios producidos en el entorno internacional que modificó sustancialmente la dimensión del conflicto.

Es una realidad que, con la aparición de múltiples actores, tanto estatales como privados, se comienza a transformar sustancialmente el

sistema de relaciones internacionales, pasando porco a poco desde un mundo bipolar hacia uno multipolar, proceso que se percibe como beneficioso por sus alcances universales, vinculados al desarrollo económico, político, social y cultural, que impulsaban la cooperación internacional, augurando de paso una disipación de los conflictos interestatales.

A pesar de ello, dicho entorno globalizador trajo consigo de forma rápida, dificultades para armonizar con las nuevas demandas mundiales, lo que provocó el incremento de situaciones de conflictos latentes, como lo reflejan algunos investigadores vinculados con Estudios de Seguridad (Kaldor, 2001), las Relaciones Internacionales (Bellamy, 2002) y Ciencia Política (Münkler, 2005), quienes advierten sobre el nuevo carácter de los conflictos, que comenzaban a permear, gradualmente, las fronteras estatales y que últimamente se conocen como amenazas híbridas (Flemming, 2011).

Efectivamente, los hechos acaecidos en este período nos pusieron de manifiesto la presencia de otras manifestaciones asociadas al conflicto, tipificadas como amenazas multidimensionales por la OEA (Organización de Estados Americanos, Conferencia Especial sobre Seguridad, 2003), fenómenos que mayoritariamente se originan al interior de los estados y que, si no son identificados oportunamente, tienen alta probabilidad de diseminarse en su entorno más inmediato, poniendo en riesgo la seguridad internacional (terrorismo, crimen organizado, flujos migratorios no controlados, tráfico de drogas, emergencias y catástrofes naturales, entre otras). (Queirolo, F., 2018)

Ciertamente, seguridad y defensa, en la actualidad, continúan concentrando visiones y opiniones que generan consensos y disensos, dificultando la búsqueda de respuestas del nivel político que concilien el actual ambiente de seguridad internacional. El escenario descrito ha sido propicio para cotejar posiciones respecto del rol que deberían jugar los organismos encargados de la seguridad y la defensa estatal para responder a estos nuevos fenómenos. (Queirolo, F., 2018)

La labor de intervenir o controlar dichas manifestaciones genera efectos directos sobre los modelos de seguridad y defensa y, por defecto, las políticas

y estrategias que se deberían aplicar, entendiendo que la brecha que media entre ejercer la función policial y la defensa territorial se ha aproximado al extremo que prácticamente es difuso separarlas. Por consiguiente, se puede concluir que la lógica estructural que primó durante el período de la Guerra Fría ha quedado atrás y que hemos transitado hacia nuevos entornos de seguridad, donde la incertidumbre, la ambigüedad, la multidimensionalidad de riesgos y amenazas descritos por la OEA exigen respuestas diferentes. (Queirolo, F., 2018)

La transformación del escenario ha sido, sin lugar a duda, vertiginosa, cuestión, que exige una rápida sincronización con los nuevos fenómenos del Siglo XXI, observándose que transitamos desde aquellas agresiones militares (cada vez menos recurrentes), hacia escenarios de crisis (humanitarias, sociales, climatológicas, etc.). En esta senda encontramos una marcada tendencia al incremento del crimen organizado transnacional, del terrorismo, de los ataques cibernéticos y de la intensidad y frecuencia de los desastres y catástrofes naturales, exigiendo una nueva mirada en el rediseño de capacidades y empleo de las fuerzas armadas para enfrentar estas nuevas manifestaciones, cuya consecuencia ha significado una paulatina amplificación y/o diversificación de sus roles y funciones; evolución que continuará en la medida que se valore y reflexione sobre nuevos escenarios de riesgos y amenazas. (Queirolo, F., 2018)

4.3.1. Protagonismo de las Fuerzas Armadas

Tomando como punto de partida el consenso logrado en la Declaración de Seguridad de las Américas (2003), se observa que en la región latinoamericana han perseverado dos corrientes relativas al nivel de protagonismo de las fuerzas armadas para hacer frente a las amenazas y desafíos a la seguridad de los estados. La primera es aquella que, aceptando o no la eventualidad de los conflictos internacionales, prioriza -producto de la urgencia e inmediatez de las amenazas- su empleo en roles más vinculados a la seguridad interior,

ya sea con parte importante de sus recursos o con una fracción de ellos; y en la segunda corriente se ubican aquellos países que priorizan el mantenimiento y desarrollo de fuerzas armadas preparadas principalmente para enfrentar eventuales conflictos internacionales y en los que su participación en tareas de seguridad interior se produce en circunstancias más extremas o muy excepcionales y acotadas. (Queirolo, F., 2018)

En todo caso, las dos posiciones –principalmente la primera– afectan a la organización y funciones de las fuerzas armadas y, sobre todo, la perspectiva clásica de su existencia (ANEPE, CIEE, Balance Estratégico Sudamericano, 2016-17). Como se ha señalado, la licuación de los límites entre la seguridad interna y externa invita a debatir respecto de la manera que los diferentes países latinoamericanos, en afinidad con la madurez normativa y estructural, han profundizado el aporte de la defensa al esfuerzo país para enfrentar estas amenazas con características multidimensionales. No hacerlo sería desistir de uno de los principales instrumentos de que dispone el estado para enfrentarlas. La determinación de los límites y formas de hacerlo, conciliando su cultura y ordenamiento jurídico con la fuerza de la realidad, es el desafío. (Queirolo, F., 2018)

En esta nueva dimensión es posible advertir que el sector de la defensa está incorporando paulatinamente en su quehacer asuntos no tan tradicionales, pero sustantivos en un contexto amplio de preocupaciones y tendencias. Entre ellos, la gestión sustentable de la defensa, el cuidado del medio ambiente, la contribución a la preservación de los recursos naturales, así como, también, la profundización de las políticas de inclusión, entre otros temas que estarían generando transformaciones en los enfoques de la defensa y en la ampliación o en las nuevas dimensiones de sus funciones. (Queirolo, F., 2018)

Paralelamente, a nivel global, y particularmente en Latinoamérica, se ha avanzado a pasos agigantados en asumir

responsabilidades internacionales, calificadas como preocupaciones comunes, cuya principal manifestación se ha plasmado en el incremento en la participación de efectivos y medios en operaciones de paz y/o ayuda humanitaria, estableciendo como eje central la protección de la vida, junto con estabilizar aquellas zonas afectadas por el conflicto. Si bien, inicialmente, dichos despliegues se manifestaban con medios en esencia militares, actualmente las estructuras se han ampliado y migrado hacia la participación de civiles, escenario que demanda una adecuación a las formas y modos de empleo que tradicionalmente efectuaban las fuerzas. (Queirolo, F., 2018)

En torno a la inclusión, hay además un desafío particular que también afecta a las fuerzas armadas. Se trata de la necesidad expresada por Naciones Unidas de incrementar el papel de la mujer en las instituciones de defensa, demanda que va más allá de su derecho a ser parte de todos los ámbitos de la sociedad con el debido reconocimiento y trato. En el fondo consiste en incorporar las capacidades adicionales que se requieren de ellas. (Queirolo, F., 2018)

Podríamos coincidir en esta instancia que la conflictividad mundial cada vez parece estar más asociada a factores que están fuera del alcance de los Estados y de allí su complejidad para abordar temas comunes. Por esta razón no podemos dejar de reflexionar sobre los nuevos retos globales y sus efectos, que se derivan de la 4ª Revolución Industrial, paradigma que implica la convergencia de la ciencia, la biología y la tecnología, escenario que anticipa el aumento del desempleo y, por ende, impactaría en la posibilidad de migraciones y desplazamientos sociales, entre los efectos cuantificables inmediatos, situación que merece especial consideración en algunos países que han comenzado a adoptar medidas. (Queirolo, F., 2018)

En resumen, el sector de defensa y, en lo particular, las fuerzas armadas cada día enfrentan más y mayores desafíos, tendencia que ampliará sus roles y modificará sus funciones, asumiendo que nuevas

lógicas de planificación, diseño y desarrollo deben estar incorporadas para ocuparse de manera eficiente y eficaz de los riesgos y amenazas del Siglo XXI. (Queirolo, F., 2018)

4.3.2 *Los instrumentos disponibles a las Fuerzas Armadas*

Como se ha señalado, hasta hace algunos años el desarrollo de las capacidades estratégicas estaba estrechamente vinculadas a la necesidad de salvaguardar al estado de las amenazas a la soberanía, mantener la integridad territorial y preservar sus valores. Hoy estos escenarios han cambiado y existe consenso en que las amenazas tradicionales han disminuido o mutado y han surgido otras de diferente tipo, que no tienen una naturaleza puramente militar, tales como el terrorismo, el crimen organizado, el tráfico de personas y de drogas, las emergencias y catástrofes naturales –muy particularmente potenciadas por los efectos del cambio climático–, entre otras. (Queirolo, F., 2018)

Por ello, es que el potencial de la defensa se ha adecuado a estas nuevas demandas de seguridad para, en conjunto con los otros actores estatales relacionados, hacerles frente y disminuir sus impactos. Adicionalmente, resulta elocuente la imperiosa necesidad de participación en iniciativas cooperativas para el mantenimiento o sostenimiento de la paz y seguridad internacional, ya sea bajo el alero de coaliciones o bien empleando mecanismos de Naciones Unidas, escenarios que definitivamente implican una nueva forma de empleo de los medios de la defensa. (Queirolo, F., 2018)

El involucramiento de los medios de la Defensa en las tareas derivadas de las situaciones de catástrofes o de emergencias que recurrentemente afectan al territorio y su población, sean estas naturales o antrópicas, ha sido una tarea ineludible de la función de defensa, que ha requerido el mismo nivel de compromiso que las otras funciones de las fuerzas armadas y que demanda una preparación y

entrenamiento distinto al que se necesita para abordar las otras misiones. Todo indica que por diversos factores las catástrofes naturales continuarán siendo una constante en nuestra realidad y, aún más, la evolución del cambio climático nos sugiere que se intensificarán y ampliarán, generando nuevas tareas para las fuerzas armadas. (Queirolo, F., 2018)

Así entendido, el libro pasa de una condición ilustrativa de estudios a una normativa para el sector de defensa, abriendo el debate de los académicos y eruditos para avalar o contradecir dicho planteamiento, dejando establecido que este punto es crucial para el desarrollo de una política pública con carácter multidimensional. Con todo, sea cual sea la finalidad de estos libros, su principal característica es ser declaratorios, además de expresar principios y anhelos nacionales. En ningún caso son documentos ejecutivos que permitan ordenar los medios disponibles a los fines deseados. Es decir, no son estrategias de seguridad y defensa. (Queirolo, F., 2018)

Por ello es que, como solución convergente a lo antes descrito, sería necesario disponer de una estrategia (o política) nacional de seguridad, que, además de contribuir a informar a las respectivas sociedades y a la construcción de cultura de seguridad y defensa - indispensable al interior de cualquier estado-, permita articular y coordinar diferentes orientaciones públicas y sectoriales formuladas para anticiparse a las amenazas, evitar riesgos, enfrentar situaciones y/o sucesos que puedan causar daño, buscando proteger a las personas, su población o al país en su ámbito de aplicación. (Queirolo, F., 2018)

Adicionalmente, la definición de una estrategia nacional de seguridad y defensa constituiría un valioso instrumento para, en el contexto de la comunidad internacional, aportar una mayor transparencia a la generación de confianza entre los estados y al fortalecimiento de la cooperación internacional. (Queirolo, F., 2018)

4.3.3 *Los medios disponibles a las Fuerzas Armadas*

El disponer de capacidades estratégicas funcionales, flexibles y adaptables, constituye e implanta un reto para el sector, ya que, junto a los riesgos y amenazas multidimensionales en constante evolución, la sociedad global y local exhorta a las autoridades establecer mayores exigencias en pro de transparencia en el buen uso de los recursos, implantando otras variables que se caracterizan por sus complejidades propias, como contar con un presupuesto acorde a las necesidades del país, las adquisiciones de material y sistemas deben integrar los costos de mantenimiento y sostenibilidad, vincular sus ciclos de vida y umbral de reemplazo, entre otros, que demandan una minuciosa, concienzuda y reflexiva planificación. (Queirolo, F., 2018)

En este ambiente, los salones internacionales, exposiciones u otras muestras, nos permiten observar sistemas de mando y control, inteligencia, comunicaciones y tecnologías de la información, así como plataformas aéreas, terrestres y marítimas, entre muchas otras, tanto para uso civil como bélico, constituyen una excelente tribuna a la que se debiera prestar debida atención para el análisis del desarrollo, tendencias y soluciones que se ponen a disposición de las autoridades, círculos de decisión y planificadores estratégicos, contribuyendo así a lograr respuestas en sintonía con los requerimientos identificados como prioritarios en distintos ámbitos, donde la seguridad y defensa no pueden quedar ajenos. (Queirolo, F., 2018)

4.4 Relaciones entre Macro Categorías

La Organización de la Fuerza está íntimamente relacionada con el diseño de la fuerza y el proceso de modernización; ya que la necesidad del empleo de la fuerza se plantea su organización y con ella se planea el diseño más adecuado para que la misma se funcional y responda a su vez a los lineamientos del proceso de modernización de las Fuerzas Armadas.

En cuanto al Diseño de la Fuerza, el mismo tiene que ser estructurado atendiendo a la organización prevista, ya sea funcional o para el combate; siguiendo los lineamientos aplicados en cada nivel jerárquico y proyectándose a la modernización de este.

El proceso de modernización depende directamente y en orden de precedencia de la organización de la fuerza y del diseño de esta; debiendo atender a cada uno de las necesidades y responsabilidades de las Fuerzas. En la actualidad la orientación de los procesos de modernización tiene que ir estrechamente ligadas a las amenazas contra la seguridad nacional; toda vez que el mundo globalizado nos presenta nuevas amenazas que van evolucionando conjuntamente de acuerdo con las circunstancias.

4.5 Guía de entrevistas a expertos

Experto N° 1: CRL EP TORRES VARGAS ALBERTO

Experto N° 2: CRL EP CABREJOS MARTINEZ JOSE

Experto N° 3: CRL EP IVÁN LOAYZA ABREGÚ

Tema: Organización de la Fuerza				
Categoría: Organización del Ejército del Perú				
Interrogante	Experto N° 1	Experto N° 2	Experto N° 3	Conclusión parcial
1. ¿La organización funcional aplicada en el Ejército del Perú, es la adecuada para la preparación de la fuerza y permite aportar a las capacidades específicas de la estructura operativa?	La organización funcional actual del Ejército del Perú de manera general abarca dos campos principales: la fuerza operativa y los otros medios de apoyo (OMA), sin embargo, es necesario realizar coordinar con la DIPLAN para ver el detalle de estas.	La organización funcional en la actualidad en el Ejército del Perú está determinada en la Ley del Ejército del Perú aprobada con DL N° 1137 de Dic 2012 y en su Reglamentación aprobada con DS N° 005-2015-DE.	Actualmente el Ejército está organizado en Alto Mando, Departamento de Personal (COPERE), Dirección de Inteligencia (DIE), Comando Logístico (COLOGE), Comando DE Doctrina (COEDE), Comando de Movilización (COREMOVE), Comando de Salud (COSALE), Comando Terrestre (COTE).	Si bien es cierto las tres respuestas de los expertos son diferentes aparentemente, las mismas guardan mucha relación entre sí; ya que definitivamente la organización detallada de todos Órganos que conforman la organización funcional del Ejército se encuentra en el DL N° 1137 de Dic 2012. La misma que dentro de sus Órganos en Línea está dividido por Divisiones de Ejército; y, dentro de los Órganos

				en Línea podemos subdividir la organización en fuerza operativa y los otros medios de apoyo (OMA).
2. En cuanto a la organización para el combate, ¿cree ud que esta permite que la cadena de mando sea directa, única e integra los medios con fluidez para el desarrollo de las operaciones?	La actual organización para el combate en el Ejército del Perú está regida por los preceptos de la misión fundamental de las fuerzas armadas, la defensa e integridad territorial.	La organización para el combate en la actualidad en el Ejército del Perú es derivada de las necesidades de las Grandes Unidades y las Unidades de Combate, tomando en consideración su misión y las labores adicionales que le son asignadas.	Actualmente el Ejército está organizado en cinco (05) Divisiones de Ejército y estas a su vez están constituidas por Grandes Unidades de Combate o Brigadas; asimismo el EP también una Brigada de Aviación del Ejército y ocho (08) Comandos de Apoyo.	De acuerdo con las respuestas de los expertos, podemos concluir que la organización para el combate en el Ejército del Perú está dada de acuerdo con las necesidades de la fuerza y atendiendo al diseño de esta, considerando que solo el CE-VRAEM es el único que tiene una organización para el combate en condiciones óptimas.
3. ¿Cree ud que el desarrollo de la fuerza permite la integración y sincronización de las capacidades necesarias para que las Fuerzas	El desarrollo de la fuerza en la actualidad es está concentrando en contrarrestar las nuevas amenazas a la seguridad nacional; orientando el esfuerzo al frente interno.	El desarrollo de la fuerza esta dado por Ley de Bases para la Modernización de las Fuerzas Armadas - Decreto Legislativo N° 1142; donde estipula que debe orientarse las	El Ejército del Perú en la actualidad mediante el empleo de las Unidades y Grandes Unidades multifuncionales viene enfocando su esfuerzo a combatir las amenazas que traen consigo los DDTT,	De acuerdo con la opinión de los expertos podemos concluir que, el desarrollo de la fuerza busca su mejor empleo o uso en operaciones y acciones militares en el frente interno y en el frente externo.

Armadas respondan a los requerimientos operativos?		acciones militares de la defensa a ambos frentes.	narcotráfico, fenómenos naturales, entre otros.	
Tema: Diseño de la Fuerza Categoría: Diseño de la Fuerza del Ejército del Perú				
Interrogante	Experto N° 1	Experto N° 2	Experto N° 3	Conclusión parcial
4. ¿Qué tipo de Fuerzas son necesarias y cuáles deben ser sus capacidades, a fin de cumplir con el diseño propuesto?	<p>Actualmente la organización de nuestro Ejército y su distribución a lo largo de nuestro territorio nacional responde a amenazas que se determinaron a inicios de los años 70 y en base a la constitución de 1933 donde uno de nuestros roles constitucionales era asegurar el orden interno.</p> <p>Actualmente considero que el Ejército necesita fuerzas que puedan presentar las capacidades adecuadas para</p>	<p>El actual diseño, como estructura, sólo está en condiciones de cumplir con el rol constitucional de garantizar la independencia, soberanía e integridad territorial en forma parcial, teniendo en consideración que fue concebido en base a escenarios tradicionales.</p> <p>Siendo necesario contar con fuerzas que cumplan múltiples roles.</p>	<p>Actualmente se poseen unidades multiroles, quienes de acuerdo con la tarea asignada pueden estar orientadas a cumplir uno o varios de los roles de las Fuerzas Armadas simultáneamente, como son:</p> <p>Garantizar la Independencia Soberanía e Integridad, Participar en el Orden Interno, Participar en la Gestión Riesgo Desastres, Participar en la Política</p>	<p>Con respecto a la opinión de los expertos, podemos apreciar de acuerdo con sus respuestas, que las fuerzas necesarias deben estar acorde a los roles del Ejército; si bien es cierto han venido cambiando de acuerdo con las nuevas amenazas y situaciones cambiantes que trae consigo la globalización; todavía existe la necesidad de adecuar los medios disponibles a las funciones multiroles que implica el hacer frente a los nuevos roles de las Fuerzas Armadas.</p>

	los roles que deben cumplir las FFAA.		Exterior y Participar en el Desarrollo Nacional.	
5. En el diseño de nivel estratégico, ¿Qué elementos debe tener en su organización para cumplir con las capacidades necesarias?	<p>Considero que la Transformación es institucional, es decir debe abarcar no solo la Fuerza Operativa, sino también los Otros Medios de Apoyo (OMA) e implementar un nivel de Gestión Estratégica institucional, mientras que al hablar de modernización estaríamos hablando de equipar a nuestros elementos (tanto de la fuerza operativa y de los otros medios de apoyo) con medios modernos como tecnología de información, ciencia y comunicaciones, material, equipo, etc.;</p> <p>Considero que debemos de realizar una transformación</p>	<p>En mi opinión se debió llevar a cabo una “TRANSFORMACIÓN Y MODERNIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y DISEÑO DE LA FUERZA,” en razón que la “sólo” modernización puede correr el riesgo de sólo realizar cambios superficiales y no de fondo que es lo que en realidad se necesita.</p> <p>Aunque no existe una formula única de tipo de diseño, el actual no responde a ningún tipo de planeamiento organizado, no se ha realizado en base a</p>	<p>Considero que ambas pueden ser viables, una más agresiva que otra en la búsqueda de una reinvención como organización, para estar acorde con el desarrollo tecnológico y nuevos roles establecidos para las Fuerzas Armadas; sin embargo, considero que toda modernización o transformación depende de tres (03) variables obligatorias como son: Una variable SUSTANCIAL donde se debe concebir un diseño optimo y moderno que nos asegure el cumplimiento de nuestros roles, una segunda variable</p>	<p>De acuerdo con la opinión de los expertos, si bien es cierto se está realizando un proceso de modernización, se corre el riesgo de que este solo sea superficial por lo que un proceso de transformación de acuerdo con su naturaleza seria de mayor beneficio ya que atendería a mayor profundidad las necesidades de la fuerza y contaría con los elementos de organización adecuados para las misiones de acuerdo con sus capacidades. Así mismo, se demuestra que el diseño de la fuerza no es el adecuado para la organización requerida, orientada a lograr con éxito un proceso de cambio y/o evolución de la</p>

	<p>institucional integral, fuerza operativa, otros medios de apoyo, gestión estratégica, etc. y como parte de esta transformación integral realizar el desarrollo de nuestra fuerza operativa y dentro de este desarrollo considerar su equipamiento con medios modernos.</p>	<p>amenazas, el tema de capacidades es demasiado oneroso para emplearlo como referencia, etc., lo que nos obliga a transformar nuestra estructura pero atención a los roles, escenarios, amenazas y recursos asignados, con el objetivo de volvernos polivalentes capaces de satisfacer las demandas de la defensa, de los intereses nacionales y de los asignadas en sus roles estratégicos.</p>	<p>ORGANIZACIÓN, que nos impone disponer de una organización capaz de realizar la implementación planificada, y una variable PRESUPUESTAL, que nos impone la asignación de recursos financieros para la implementación del diseño óptimo y moderno planificado en los plazos fijados. Por lo anteriormente descrito, considero que ya sea modernización o transformación si no dispone de esas tres VARIABLES desarrolladas adecuadamente, no hay forma de lograr con éxito un proceso de cambio y/o evolución de la estructura</p>	<p>estructura organizacional de la institución.</p>
--	---	---	---	---

			organizacional de la institución.	
6. ¿Qué opina sobre el alistamiento operacional de las Fuerzas Armadas que se requiere a nivel conjunto?	En lo que respecta al alistamiento operacional, cada uno de los institutos armados debe orientar su esfuerzo a integrar sus capacidades al planeamiento conjunto.	Mediante la combinación de los Decretos Legislativos 1137, 1138, 1139 y 1142 podemos lograr el entendimiento de como el alistamiento operacional interviene para el empleo de la conjuntas.	El alistamiento operacional permitirá a las Fuerzas Armadas a contar con las capacidades funcionales de los tres institutos; logrando planificar y ejecutar operaciones conjuntas.	De acuerdo con la opinión de los expertos, podemos concluir que: el alistamiento operacional le permitirá a las Fuerzas Armadas el contar con una fuerza conjunta adecuada para hacer frente a la seguridad integral en el frente externo e interno.
Tema: Proceso de Modernización				
Categoría: Situación actual del Proceso de Modernización en el Ejército del Perú				
Interrogante	Experto N° 1	Experto N° 2	Experto N° 3	Conclusión parcial
7. ¿Qué opina ud del protagonismo de las Fuerzas Armadas ante las nuevas amenazas y desafíos a la seguridad del estado?	Para poder tomar en consideración el protagonismo de las Fuerzas Armadas, ante las nuevas amenazas y desafíos primero debemos atender a la capacidad operativa que remiten las Divisiones y	El Ejército al contar con sus efectivos completos para cumplir con sus roles actuales en el CE-VRAEM; es ahí en el único lugar donde obtienen todo el protagonismo necesario que debiera tener en todo el país.	La mayoría de los casos las unidades no pueden ejercer el protagonismo ante los nuevas amenazas y desafíos, toda vez que solo disponen de efectivos autorizados menores a los considerados en sus cuadros de	Con respecto a la opinión de los expertos podemos concluir que definitivamente las Unidades del Ejército del Perú, exceptuando a las Unidades del CE-VRAEM no cuentan con sus efectivos completos; eso hace que el protagonismo de las Fuerzas

	Brigadas al COTE, así mismo en los informes de inspección que realizan la IGE cada año a cada una de las unidades operativas de nuestra institución.		organización y equipo (Coeq), siendo los Batallones de las Brigadas de la IV DE (VRAEM) las que están más próximos a disponer de efectivos completos dada su situación operacional actual.	Armadas (Ejercito) se cumpla solo de forma parcial.
8. ¿Cree ud que una adecuada estrategia nacional de seguridad y defensa es uno de los instrumentos principales ante la comunidad internacional?	Actualmente el proceso de modernización que está ejecutando la institución es a la “Gestión Institucional”, no es para el Diseño de la Fuerza ni para la Transformación integral; se viene realizando esta modernización toda vez que es una imposición del gobierno a todas las entidades públicas orientada al presupuesto por resultados y que generan el valor público	La aceptación del Ejército necesita cambiar para poder enfrentar los roles estratégicos que le han asignado. Los estándares internacionales que tiene de referencia en el trabajo que se está realizando, tomando ejemplo de ejércitos que en muchos casos han comprobado lo acertado o no de los cambios realizados en operaciones	La implementación de una estrategia nacional adecuada impactará directamente en la confianza de los ciudadanos a la institución al posicionarnos como una entidad moderna y proactiva. Actualmente existen normas legales que posibilitan y permiten la modernización del Ejército, tales como el Acuerdo Nacional, el Plan	De acuerdo con los expertos, una adecuada estrategia nacional de seguridad nos permitirá: poder sincronizar nuestros objetivos estratégicos, flexibilizar las funciones del personal, adecuar nuestros procedimientos administrativos, mantener un norte definido, lograr la confianza de la ciudadanía y también permite adecuarse a las normas legales existentes al respecto orientando el esfuerzo a la comunidad internacional.

	correspondiente en provecho de los ciudadanos.	reales, en escenarios similares, en algunos casos a los nuestros. (Colombia, USA, OTAN, etc.)	Bicentenario, la Ley de Modernización del Estado, la Ley para la Modernización de las Fuerzas Armadas, además de la Constitución Política del Perú; por consiguiente, es una oportunidad que se debe aprovechar para implementar y ejecutar el plan.	
9. ¿Cree ud que el Ejército del Perú en la actualidad dispone de las capacidades estratégicas funcionales?	Considero que las capacidades estratégicas más importantes de este proceso de modernización, tenemos la gestión institucional, la misma que no está alineada a un Plan de Desarrollo Institucional que en el largo plazo permitiría nuestra transformación en una	Para poder contar con capacidades estratégicas funcionales todo proceso de cambio necesita estar acompañado de los recursos necesarios para llegar a la consolidación y ejecutabilidad del proyecto. Tiempo de ejecución adecuado. Difusión del	El Ejército del Perú cuenta con mucho potencial para desarrollar sus capacidades estratégicas, para lo cual le falta: cobertura presupuestal para su implementación, un sistema de medición de resultados e indicadores a nivel institucional, que	De acuerdo con el criterio de los expertos, para lograr adecuadas capacidades estratégicas debemos superar las limitaciones como: No se encuentra alineado con el Plan de Desarrollo Institucional, necesidad de recursos presupuestales, presenta un tiempo de ejecución muy extenso, presenta falta de difusión, existe

	<p>institución moderna, tal como se viene realizando a nivel estado, donde todos los planes y procesos de planeamiento están orientados y tienen como guía el Plan de Desarrollo Nacional, más conocido como Plan Bicentenario.</p>	<p>proyecto y socialización del mismo para su rápido y masivo entendimiento por parte de todos los integrantes del Ejército en los diferentes niveles.</p>	<p>permita medir, monitorear y corregir, en caso sea necesario, el proceso de modernización institucional, además, el establecimiento de una línea de base detallada para cada aspecto de medición.</p>	<p>falta de implementación y no existen mecanismos para medir los resultados.</p>
--	---	--	---	---

4.6 Guía de Observación

GUIA DE OBSERVACION
<p>Bachiller: LUIS IVAN O´CONNOR RIGLOS</p> <p>Título: “ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y DISEÑO DE LA FUERZA EN LAS FUERZAS ARMADAS DEL PERÚ, EN SU PROCESO DE MODERNIZACIÓN, 2002-2018: CASO EJERCITO DEL PERÚ”</p> <p>Se presentan los aspectos que deben considerar en la evaluación al proceso de modernización del Ejército del Perú. Marcando con una “X” en la escala atendiendo a los siguientes parámetros:</p>

- Se Cumple Adecuadamente SCA
- Se Cumple Parcialmente SCP
- No Se Cumple NSC
- No Tiene Conocimiento NTC

CRITERIOS	RASGOS	SCA	SCP	NSC	NTC	CONCLUSIONES
	Organización Funcional					En cuanto a la organización funcional de la fuerza podemos concluir que, si bien es cierto existe una organización funcional elaborada acorde a las necesidades en cada instalación militar del Ejército del Perú y de acuerdo con la magnitud de escalón; también debemos tomar en consideración que en algunos casos dicha organización solamente ha sido transformada o acondicionada en base a la organización que existía inicialmente. Por lo tanto los objetivos propuestos para tal fin se cumplen solo parcialmente.
	Organización para el Combate					Por su parte en cuanto a la organización para el combate podemos concluir que, un elemento preponderante para que las organizaciones funcionen adecuadamente es el hombre (en este caso los soldados); es por ello, que dicha organización cumple

ORGANIZACIÓN DE LA FUERZA				los objetivos previsto solo de forma parcial, ya que las únicas unidades que se encuentran con los efectivos completos son las del CE - VRAEM
	Desarrollo de la Fuerza			De la misma forma podemos concluir que, el desarrollo de la fuerza cumple sus objetivos de forma parcial, ya que la misma busca su mejor empleo o uso en operaciones y acciones militares en el frente interno y en el frente externo. Y, en cuanto a las operaciones en el frente externo estamos totalmente debilitados, a punto de haber replegado los puestos de vigilancia de las fronteras por no tener efectivos suficientes; dando más interés a las nuevas amenazas enmarcadas dentro del frente interno.
	Nivel Político			Desde el punto de vista del gobierno, este objetivo se está cumpliendo de forma adecuada; ya que se encarga de considerar las necesidades de la Fuerza Armadas como un todo, construyendo escenarios de riesgos y amenazas y resolviendo las estrategias para enfrentarlos; básicamente mediante el planeamiento.
	Nivel Estratégico			En el caso del nivel estratégico, podemos concluir que, siendo este nivel donde se realiza el diseño conjunto de la fuerza, tomando en consideración que cada

DISEÑO DE LA FUERZA				trabaja como un todo y que básicamente a este nivel todo es planeamiento estratégico. Si se cumplen los objetivos propuestos.
	Nivel de los institutos de las FFAA			Toda vez que en este nivel el diseño de la fuerza será de forma independiente para cada fuerza, atendiendo a las necesidades de las fuerzas militares requeridas por el nivel conjunto; aquí ya entran otros factores, especialmente presupuestales. Así mismo, debemos considerar que, al no tener una organización de la fuerza totalmente adecuada, no se puede justificar el empleo de los medios.
	Protagonismo de las FFAA			En cuanto al protagonismo de las Fuerzas Armadas, en lo que respecta al Ejército del Perú cada día enfrenta más, mayores y nuevos desafíos producto de las nuevas amenazas que trae consigo la globalización. Teniendo en consideración que la organización y el diseño de la fuerza están acondicionándose a las situaciones presentadas, el protagonismo también cumple sus objetivos de forma parcial.
				En cuanto a los instrumentos disponibles debemos concluir que, la necesidad que el estado disponga de un instrumento en el que con una mirada a más largo

PROCESO DE MODERNIZACION	Los instrumentos disponibles a las FFAA				plazo se expliciten los desafíos a la seguridad y a la defensa; dichos desafíos son cambiantes y hacen que la misión y visión del Ejército tenga que adecuarse, de la misma forma que deben adecuarse los instrumentos necesarios para tal fin.
	Los medios disponibles a las FFAA				De la misma forma que con los instrumentos, en cuanto a los medios disponibles debemos concluir que, la necesidad que el estado disponga de los medios que permitan afrontar los desafíos y las nuevas amenazas a la seguridad y a la defensa; es por ello que los medios disponibles deben adecuarse al vertiginoso avance de la tecnología y los requerimientos que implican las nuevas amenazas.

4.7 Conclusiones a las bases teóricas

CONCLUSIONES A LAS BASES TEORICAS		
CRITERIOS	RASGOS	CONCLUSIONES
	Organización Funcional	La estructura funcional es la organización responsable de la preparación de la fuerza y de aportar las capacidades específicas a la estructura operativa; está formada por el Ejército, la Marina y la Fuerza Aérea. (PDC-01, 2018. p.56)

ORGANIZACIÓN DE LA FUERZA	Organización para el Combate	La organización para el combate es la responsable del empleo de la Fuerza en operaciones mediante el desarrollo de la acción conjunta y combinada, para el cumplimiento de las misiones asignadas a las Fuerzas Armadas; materializa el instrumento para la aplicación del poder militar de una nación. (PDC-01, 2018. p.56)
	Desarrollo de la Fuerza	Con la finalidad de asegurar la eficacia operativa de las Fuerzas Armadas, es necesario integrar y optimizar las capacidades específicas y especializadas aportadas por el Ejército, la Marina y la Fuerza Aérea y los organismos complementarios, para operar de forma conjunta y con otros instrumentos del Estado, y cumplir las misiones asignadas. (PDC-01, 2018. p.57)
DISEÑO DE LA FUERZA	Nivel Político	Es aquél que debe determinar las “capacidades generales”. Es este nivel el que debe dar respuesta a la pregunta primaria del modelo: ¿qué tipo de fuerzas armadas necesitamos y qué es lo que éstas deben ser capaces de hacer? Su responsabilidad, en consecuencia, debería partir liderando la construcción de los escenarios de riesgos y amenazas y resolviendo las estrategias para enfrentarlos. (Puig, M., 2015)
	Nivel Estratégico	Es aquel que corresponde a su vez al primer nivel de “capacidades militares propiamente tales”. Desde él debería surgir la respuesta “técnica” a la voluntad del nivel político, diseñando una fuerza militar que satisfaga los imperativos establecidos por el nivel superior. (Puig, M., 2015)
	Nivel de los institutos de las FFAA	Es aquel cuya responsabilidad principal es el alistamiento operacional de las fuerzas militares requeridas por el nivel conjunto. (Puig, M., 2015)
		En resumen, el sector de defensa y, en lo particular, las fuerzas armadas cada día enfrentan más y mayores desafíos, tendencia que ampliará sus roles y modificará

PROCESO DE MODERNIZACION	Protagonismo de las FFAA	sus funciones, asumiendo que nuevas lógicas de planificación, diseño y desarrollo deben estar incorporadas para ocuparse de manera eficiente y eficaz de los riesgos y amenazas del Siglo XXI. (Queirolo, F., 2018)
	Los instrumentos disponibles a las FFAA	Como se ha señalado, hasta hace algunos años el desarrollo de las capacidades estratégicas estaba estrechamente vinculadas a la necesidad de salvaguardar al estado de las amenazas a la soberanía, mantener la integridad territorial y preservar sus valores. Hoy estos escenarios han cambiado y existe consenso en que las amenazas tradicionales han disminuido o mutado y han surgido otras de diferente tipo, que no tienen una naturaleza puramente militar, tales como el terrorismo, el crimen organizado, el tráfico de personas y de drogas, las emergencias y catástrofes naturales –muy particularmente potenciadas por los efectos del cambio climático–, entre otras. (Queirolo, F., 2018)
	Los medios disponibles a las FFAA	El disponer de capacidades estratégicas funcionales, flexibles y adaptables, constituye e implanta un reto para el sector, ya que, junto a los riesgos y amenazas multidimensionales en constante evolución, la sociedad global y local exhorta a las autoridades establecer mayores exigencias en pro de transparencia en el buen uso de los recursos, implantando otras variables que se caracterizan por sus complejidades propias, como contar con un presupuesto acorde a las necesidades del país, las adquisiciones de material y sistemas deben integrar los costos de mantenimiento y sostenibilidad, vincular sus ciclos de vida y umbral de reemplazo, entre otros, que demandan una minuciosa, concienzuda y reflexiva planificación. (Queirolo, F., 2018)

4.8 Matriz de conclusiones

MATRIZ DE CONSOLIDACION DE CONCLUSIONES				
CRITERIOS	ENTREVISTA A EXPERTOS	GUIA DE OBSERVACION	BASES TEORICAS	CONCLUSION GENERAL
ORGANIZACIÓN DE LA FUERZA	La organización funcional del Ejército se encuentra en el DL N° 1137 de Dic 2012. Por su parte la organización para el combate en el Ejército del Perú está dada de acuerdo con las necesidades de la fuerza y atendiendo al diseño de esta. Por su parte el desarrollo de la fuerza busca su mejor empleo o uso en operaciones y acciones militares en el frente interno y en el frente externo.	En cuanto a la organización funcional de la fuerza podemos concluir que, si bien es cierto existe una organización funcional elaborada acorde a las necesidades en cada instalación militar del Ejército del Perú y de acuerdo con la magnitud de escalón. En cuanto a la organización para el combate, cumple los objetivos previsto solo de forma parcial, ya que las únicas unidades que se encuentran con los efectivos completos son las del CE – VRAEM. Y, el desarrollo de	La estructura funcional es la organización responsable de la preparación de la fuerza y de aportar las capacidades específicas a la estructura operativa; está formada por el Ejército, la Marina y la Fuerza Aérea. La organización para el combate es la responsable del empleo de la Fuerza en operaciones mediante el desarrollo de la acción conjunta y combinada, para el cumplimiento de las misiones asignadas a las Fuerzas Armadas; materializa el instrumento para la aplicación del poder militar de una nación.	Una vez realizada la exploración de la organización actual del Ejército del Perú, en el marco de la modernización que viene realizando, podemos concluir que la organización que en la actualidad presenta el Ejército del Perú se encuentra establecida de forma específica en el DL N° 1137 de Dic 2012. En dicha organización se distribuye las fuerzas por Órganos, constituyendo la parte operativa sus Órganos en Línea; los mismos que están divididos por Divisiones de Ejército y los otros medios de apoyo (OMA).

		la fuerza cumple sus objetivos de forma parcial, ya que la misma busca su mejor empleo o uso en operaciones y acciones militares en el frente interno y en el frente externo.	Con la finalidad de asegurar la eficacia operativa de las Fuerzas Armadas, es necesario integrar y optimizar las capacidades específicas y especializadas aportadas por el Ejército, la Marina y la Fuerza Aérea y los organismos complementarios, para operar de forma conjunta y con otros instrumentos del Estado, y cumplir las misiones asignadas.	
	Todavía existe la necesidad de adecuar los medios disponibles a las funciones multiroles que implica el hacer frente a los nuevos roles de las Fuerzas Armadas. Se corre el riesgo de que este solo sea superficial. Así mismo, se demuestra que el diseño de la fuerza no es el adecuado para	El nivel político y estratégico bien cumpliendo de forma adecuada los objetivos propuestos, toda vez que básicamente su ejecución es la planificación de las acciones previstas. Toda vez que en este nivel el diseño de la fuerza será de forma independiente para cada	El nivel político es aquél que debe determinar las “capacidades generales”, responde a la pregunta: ¿qué tipo de fuerzas armadas necesitamos y qué es lo que éstas deben ser capaces de hacer? Por su parte el nivel estratégico es aquel que corresponde a su vez al primer	Después de realizar la descripción y análisis de la situación actual del proceso de modernización en el Ejército del Perú, podemos concluir que el presente proceso de modernización no se encuentra en ejecución de la forma como fue prevista, ya que el mismo solo se encuentra plasmado en

<p>DISEÑO DE LA FUERZA</p>	<p>la organización requerida, orientada a lograr con éxito un proceso de cambio y/o evolución de la estructura organizacional de la institución. Por su parte el alistamiento operacional le permitirá a las Fuerzas Armadas el contar con una fuerza conjunta adecuada para hacer frente a la seguridad integral en el frente externo e interno.</p>	<p>fuerza, atendiendo a las necesidades de las fuerzas militares requeridas por el nivel conjunto; aquí ya entran otros factores, especialmente presupuestales.</p>	<p>nivel de “capacidades militares propiamente tales”. Por último, el nivel de las FFAA es aquel cuya responsabilidad principal es el alistamiento operacional de las fuerzas militares requeridas por el nivel conjunto.</p>	<p>los planes; lo cual está generando desconocimiento del avance y progreso de este. Así mismo, los cambios que se vienen produciendo no son producto de un planeamiento o parte del proceso de modernización, sino que han sido resultado de la coyuntura y las necesidades del momento.</p>
	<p>Exceptuando a las Unidades del CE-VRAEM no cuentan con sus efectivos completos; eso hace que el protagonismo de las Fuerzas Armadas (Ejercito) se cumpla solo de forma parcial. El proceso de modernización debe poder sincronizar nuestros objetivos</p>	<p>Teniendo en consideración que la organización y el diseño de la fuerza están acondicionándose a las situaciones presentadas, el protagonismo también cumple sus objetivos de forma parcial. Los instrumentos disponibles debemos concluir que, la</p>	<p>El sector de defensa y, en lo particular, las Fuerzas Armadas materializan su protagonismo cada día enfrentando más y mayores desafíos, tendencia que amplía sus roles y modifica sus funciones, asumiendo que nuevas lógicas de planificación, diseño y desarrollo deben estar</p>	<p>Después de analizar el diseño de la fuerza propuesto por el Ejército del Perú, podemos concluir que no existe un diseño de la fuerza estructurado y definido como tal que contribuya con el proceso de modernización del Ejército del Perú; si bien es cierto el diseño</p>

<p>PROCESO DE MODERNIZACION</p>	<p>estratégicos, flexibilizar las funciones del personal, adecuar nuestros procedimientos administrativos, mantener un norte definido, lograr la confianza de la ciudadanía y también permite adecuarse a las normas legales existentes al respecto orientando el esfuerzo a la comunidad internacional.</p>	<p>necesidad que el estado disponga de un instrumento en el que con una mirada a más largo plazo se expliciten los desafíos a la seguridad y a la defensa. Los medios disponibles deben adecuarse al vertiginoso avance de la tecnología y los requerimientos que implican las nuevas amenazas.</p>	<p>incorporadas para ocuparse de manera eficiente y eficaz de los riesgos y amenazas del Siglo XXI. En cuanto a los instrumentos necesarios, el desarrollo de las capacidades estratégicas está estrechamente vinculadas a la necesidad de salvaguardar al estado de las amenazas a la soberanía, mantener la integridad territorial y preservar sus valores. El disponer de capacidades estratégicas funcionales, flexibles y adaptables, constituye e implanta un reto para el sector, ya que, junto a los riesgos y amenazas multidimensionales en constante evolución, la sociedad global y local exhorta a las autoridades establecer</p>	<p>ha ido cambiando con el tiempo de acuerdo con las circunstancias y a las nuevas amenazas a la Seguridad Nacional que traen consigo la globalización, todavía no se termina de adecuar los medios disponibles a las múltiples funciones que implica el hacer frente a estos nuevos roles de las Fuerzas Armadas.</p>
---------------------------------	--	---	--	--

			mayores exigencias en pro de transparencia en el buen uso de los recursos	
--	--	--	---	--

CAPÍTULO V
DIÁLOGO TEÓRICO EMPÍRICO

Dado que el carácter de la investigación fue empírico en el que no se involucró teorías y con la realidad que se analizó se pudo responder a las preguntas de investigación no fue necesario el diálogo teórico empírico.

Al respecto, Vargas (2011) indica que, si la investigación fue de carácter estrictamente empírica, es decir, si no involucraba teoría, sino solo búsquedas de saber empírico, la estructura de la realidad empírica develada es suficiente como para responder adecuadamente la o las preguntas de investigación.

CONCLUSIONES

Luego del análisis de la realidad develada nos permitimos arribar a las siguientes conclusiones:

Primera.- Después de analizar la organización y diseño de la fuerza en el Ejército del Perú, en su proceso de modernización 2002-2018; la mismas que está regida por lo establecido en el Título II, Capítulo I, Artículo 4° de la Ley de Bases para la Modernización de las Fuerzas Armadas, podemos concluir que la modernización del Ejército del Perú, se inserta en el proceso de modernización del Estado Peruano y tiene como finalidad fundamental obtener mayores niveles de eficiencia y eficacia en la gestión institucional y operacional de las Fuerzas Armadas, en sus diferentes instancias y capacidades; de manera que su preparación, equipamiento y empleo sirva para garantizar la independencia, la soberanía y la integridad territorial de la República, así como en el desarrollo económico y social del país, en armonía con la Política de Seguridad y Defensa Nacional.

Segunda. - Una vez realizada la exploración de la organización actual del Ejército del Perú, en el marco de la modernización que viene realizando, podemos concluir que la organización que en la actualidad presenta el Ejército del Perú se encuentra establecida de forma específica en el DL

N° 1137 de Dic 2012. En dicha organización se distribuye las fuerzas por Órganos, constituyendo la parte operativa sus Órganos en Línea; los mismos que están divididos por Divisiones de Ejército y los otros medios de apoyo (OMA).

Tercera. - Después de realizar la descripción y análisis de la situación actual del proceso de modernización en el Ejército del Perú, podemos concluir que el presente proceso de modernización no se encuentra en ejecución de la forma como fue prevista, ya que el mismo solo se encuentra plasmado en los planes; lo cual está generando desconocimiento del avance y progreso de este. Así mismo, los cambios que se vienen produciendo no son producto de un planeamiento o parte del proceso de modernización, sino que han sido resultado de la coyuntura y las necesidades del momento.

Cuarta. - Después de analizar el diseño de la fuerza propuesto por el Ejército del Perú, podemos concluir que no existe un diseño de la fuerza estructurado y definido como tal que contribuya con el proceso de modernización del Ejército del Perú; si bien es cierto el diseño ha ido cambiando con el tiempo de acuerdo con las circunstancias y a las nuevas amenazas a la Seguridad Nacional que traen consigo la globalización, todavía no se termina de adecuar los medios disponibles a las múltiples funciones que implica el hacer frente a estos nuevos roles en el Ejército del Perú.

RECOMENDACIONES

Por lo manifestado anteriormente, me permito realizar las siguientes recomendaciones:

Primera.- Se recomienda en la medida de lo posible dar cumplimiento a lo establecido en la Ley de Bases para la Modernización de las Fuerzas Armadas; buscando obtener mayores niveles de eficiencia y eficacia en el desarrollo de la gestión en el campo institucional y el campo operacional de las Fuerzas Armadas, potenciando sus capacidades; profesionalizando e intensificando su preparación, equipamiento y empleo a fin de garantizar la independencia, la soberanía y la integridad territorial de la República; y, con la multifunción de sus roles contribuir directamente con el desarrollo económico y social del país.

Segunda. - Se recomienda que la organización actual del Ejército del Perú, en el marco de la modernización se siga realizando de acuerdo con lo previsto la Ley de Bases para la Modernización de las Fuerzas Armadas y la reglamentación a dicha ley; atendiendo a las necesidades multifuncionales que se generan para combatir las nuevas amenazas y cumplir con los nuevos roles que estas generan para las Fuerzas Armadas.

Tercera. - Se recomienda reevaluar el proceso de modernización en el Ejército del Perú, para que se pueda ejecutar de la forma como fue estructurado y previsto mediante la Ley de Bases para la Modernización de las Fuerzas Armadas y la reglamentación a dicha ley; y, que no se quede todo en el planeamiento y plasmado en documentos; teniendo en consideración que dicha situación está generando desconocimiento del avance y progreso del proceso, toda vez que los cambios ejecutados en su

mayoría han sido resultado de la coyuntura y las necesidades del momento.

Cuarta. - Se recomienda tomar en consideración el diseño de la fuerza estructurado y definido dentro del proceso de modernización del Ejército del Perú; persiguiendo cumplir con lo establecido la Ley de Bases para la Modernización de las Fuerzas Armadas y la reglamentación a dicha ley, orientando el esfuerzo a adecuar los medios disponibles a las múltiples funciones que implica el hacer frente a los nuevos roles de las Fuerzas Armadas.

PROPUESTA PARA ENFRENTAR LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

Modernización

Tomando en consideración que la modernización militar es un proceso que contempla el cierre de brechas existentes en las capacidades actuales, proporcionando capacidades cualitativamente mejoradas y reduciendo los costos de la institución. Así mismo, debemos considerar que este proceso implica el reemplazo de una tecnología militar existente por una significativamente más capaz.

Sin embargo, debemos tomar en cuenta que la modernización es algo más que la simple adquisición de material tecnológicamente más moderno; ya que, para lograr un aumento en la efectividad militar, ese nuevo material debe estar vinculado de forma adecuada a la organización ya existente y/o adecuarla a una organización más apropiada. Dicha organización debe contemplar el concepto de operaciones, conjunto de tácticas, sistema de comando y control, infraestructura de apoyo, entre otros.

La modernización militar implica cambios en la doctrina, organización, entrenamiento, material, liderazgo y educación, personal, instalaciones y política de la institución. No obstante, estos cambios no son tan radicales y profundos como los que se dan durante una transformación militar, sobre todo en lo relacionado con la cultura organizacional.

Propuesta de Reforma y Modernización

Las Fuerzas Armadas, organizadas y estructuradas bajo el control y administración del Ministro de Defensa, justifican la necesidad de potenciar sus capacidades, a través del desarrollo e implementación de los proyectos de transformación y modernización de sus fuerzas; orientado sus capacidades al cumplimiento y ejecución de sus cinco (05) roles principales:

1er Rol: Garantizar la Independencia, la Soberanía e Integridad Territorial

Este rol está normado por el Artículo N° 165 de la Constitución Política del Perú, que a la letra dice: Las FFAA tienen como finalidad primordial garantizar la independencia, la soberanía y la integridad territorial de la República. Asumen el control del Orden Interno de conformidad con el Art. 137 de la Constitución.

En base a dicho marco legal, se propone lo siguiente:

Emplear un sistema integrado de Comando y Control C4i, para cumplir la misión de defender el territorio nacional, el espacio aéreo, mar territorial y aguas jurisdiccionales, ejerciendo un adecuado mando y control de las operaciones conjuntas y combinadas que nos permita ejercer el dominio de los espacios jurisdiccionales, garantizar la protección de las fronteras terrestres, aéreas y marítimas mediante la identificación, detección y respuesta oportuna ante cualquier tipo de

agresión, amenaza y/o ataque, garantizando de esta forma la Independencia, la Soberanía e Integridad Territorial.

2do Rol: Participar en el Orden Interno

Este rol está normado por el Artículo N° 165 (2da parte) de la Constitución Política del Perú, que a la letra dice: Las FFAA asumen el control del Orden Interno de conformidad con el Art. 137 de la Constitución. Y, por el Artículo N° 137, que a la letra dice: El presidente de la República, con acuerdo del Consejo de Ministros, puede decretar, por plazo determinado, en todo el territorio nacional, o en parte de él, y dando cuenta al Congreso o a la Comisión Permanente, los Estados de Excepción (EE - ES).

En base a dicho marco legal, se propone lo siguiente:

Dotar a cada Región Militar y a sus componentes terrestres de la infraestructura y capacidades militares necesarias para apoyar a las Fuerzas del Orden en la contención y neutralización con carácter defensivo cualquier amenaza interna o externa que atente contra el Orden Interno.

Así mismo, proporcionar al personal la preparación adecuada para tener conocimiento del accionar de las fuerzas del orden ante las situaciones que se presenten ante la población civil; actividades propias de las Policía Nacional del Perú.

3er Rol: Participar en el Sistema Nacional de Gestión de Riesgos de Desastres

Este rol está normado por el Artículo N° 163 de la Constitución Política del Perú, que a la letra dice: El Estado garantiza la seguridad de la Nación mediante el Sistema de Defensa Nacional. La Defensa Nacional es integral y permanente. se desarrolla en el ámbito interno y externo.

Toda persona natural o jurídica está obligada a participar en la Defensa Nacional, de conformidad con la ley.

En base a dicho marco legal, se propone lo siguiente:

Participar en operaciones de apoyo a las misiones de soporte al Sistema de Defensa Civil, a través del Centro de Operaciones de Emergencias (COE) en la gestión de riesgos para la asistencia humanitaria y reducción de los efectos causados por desastres naturales y/o tecnológicos.

Continuar con la implementación de Brigadas Multipropósitos que sean multiroles y permitan apoyar de forma efectiva con personal y material las actividades propias del Sistema Nacional de Gestión de Riesgos de Desastres.

Intensificar la preparación teórico-práctica del personal integrante de las Brigadas Multipropósitos en técnicas de rescate y evacuación, remoción de escombros, primeros auxilios y demás necesidades propias de sus funciones.

4to Rol: Participar en la Política Exterior

Este rol está normado por el Artículo N° 44 de la Constitución Política del Perú, que a la letra dice:

Son deberes del Estado:

- Defender la Soberanía Nacional
- Proteger a la Población de las amenazas contra su Seguridad.
- Ejecutar política de fronteras y promover la Integración, El desarrollo y cohesión de las zonas fronterizas, en concordancia con la política exterior.

En base a dicho marco legal, se propone lo siguiente:

En vista de que la defensa del territorio nacional incluye la seguridad y protección de las áreas estratégicas vitales como: las infraestructuras de comunicaciones, eléctrica, tecnológica, ciberespacio, vial, portuaria, aeroportuaria, acueductos e instituciones públicas entre otras; por lo tanto, se requiere que tanto el Ejército, la Marina de Guerra y la Fuerza Aérea, cuenten con las unidades motorizadas de combate y apoyo de combate necesarios para cumplir con la misión asignada.

5to Rol: Participar en el Desarrollo Nacional

Este rol está normado por el Artículo N° 171 de la Constitución Política del Perú, que a la letra dice: Las FFAA y la PNP participan en el desarrollo económico y social del país y en la defensa civil, de acuerdo a ley.

En base a dicho marco legal, se propone lo siguiente:

Desarrollar proyectos y servicios que contribuyan al avance social y al desarrollo económico de la nación.

Todas las acciones realizadas deben generar un reflejo que debe ser sin duda la forma en que las FF.AA. contribuirán al Desarrollo Nacional.

Se debe contribuir mediante acciones cívicas y apoyo permanente a la población, con mantener un estado de paz, bienestar y tranquilidad social, producto de las tareas operacionales que ejecutan para sostener un ambiente de Seguridad y Desarrollo Nacional adecuado.

CAPITULO VI
REFERENCIAS

6.1 Bibliográficas

Arguedas, O. (2009). “*El ángulo del investigador. La pregunta de investigación*”. Acta Médica Costarricense 51 (2), 89-90.

Bartlett Henry, Holman Paul, Somes Timothy. “The Force Planning Faculty”. Naval War College. Strategy Resources, Volumen 3. Año 1990.

Bellamy, A. (2002). “Globalisation, Security and International Order after September 11”. Australian Journal of Politics & History, 49, 339-354.

Briones, A. (2004). En su investigación titulada: “Determinantes Estratégicos en el modelo de modernización de las Fuerzas Armadas y Sistemas de Defensa. Análisis de los procesos de cooperación con organizaciones externas”. Para optar el Grado Académico de Doctor en la Universidad Nacional de Lomas de Zamora, Argentina

Buzan, B. (1991) Peoples, States and Fears: an Agenda for International Security Studies in the Post-Cold War Era. (Boulder: Lynne Rienner Publishers). EEUU.

Casilimas, J. (2015). *Proceso de modernización de las Fuerzas Militares y su impacto en el conflicto en Colombia (1998 – 2010)* pontificia universidad javeriana Facultad de Ciencias Sociales. Inscripción del proyecto de Trabajo de Grado Maestría en Historia.

Cerda. H. (2000). “*Los elementos de la investigación*”. Santa Fe de Bogotá. Editorial CODICE LTDA.

Creswell, J. (2014). “*Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches (4th ed.)*”. Thousand Oaks, CA: Sage.

Farfán, M.; Núñez, E, y Torres, A. (2016), en su investigación titulada, “Estrategias para la modernización del Ejército del Perú”, para optar el Grado Académico de Magíster en Gestión Pública en la Universidad del Pacífico, Lima Perú

Fleming, B. (2011). “The hybrid threat concept: Contemporary war, military planning and the advent of unrestricted operational art”. Fort Leavenworth, KA: U.S. Army Command and General Staff College.

García, J. (2006). “*Planeamiento por capacidades*”. Revista Española de Defensa.

Guanipa, M. (2008). “*Objetivos de investigación en las ciencias sociales*”. Comité Académico y Docente Seminario de Investigación en el Doctorado Ciencias de la Educación. Venezuela.

Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación científica, 6ta edición*. México D.F.

Hurtado de Barrera, J. (2008). “*Metodología de la Investigación Holística*”. Caracas. Fundación Sypal.

Instituto Universitario General Gutiérrez Mellado. (2016) *Nuevas amenazas y transformación de la defensa: el caso de Latinoamérica*” (Dr Jaime García Covarrubias)

Izcara, S. (2014). *Manual de investigación cualitativa* (5 ed.). Universidad Autónoma De Tamaulipas. México.

Kaldor, M. (2001). “Las nuevas guerras. Violencia organizada en la era global”. Barcelona: Tusquets. 242 págs.

Münkler, H. (2005). “Viejas y nuevas guerras. Asimetría y privatización de la violencia”. (C. Ramírez, trad.) Madrid: Siglo XII de España editores.

PDC-01 (2018). Doctrina de Empleo de las Fuerzas Armadas. Ministerio de Defensa de España. España

Puig, M. (2015). “*Los Procesos de Modernización de las Fuerzas Armadas en Chile, Pasado, Presente y Futuro*”. Cuaderno de Trabajo N° 03/2015 del CEE de la ANEPE. Centro de Estudios Estratégicos de la Academia Nacional de Estudios Políticos y Estratégicos. Santiago de Chile. Chile

Queirolo, F. (2018). “La defensa en América Latina: amenazas y modernización de las Fuerzas Armadas”.

Quicaño, Ramos, Rengifo, (2017) *Lineamientos para la mejora del plan estratégico del Ejército 2018-2020, enfocado en la modernización de su fuerza operativa*. Tesis de maestría, Universidad del Pacífico, Lima, Perú.

Tamayo y Tamayo, M. (2005). “*El Proceso de la investigación Científica*”. México. LIMUSA. Noriega Editores. Cuarta edición.

Vargas, X. (2010). *¿Como hacer investigación cualitativa?* México.

6.2 Hemerográficas

Comando Conjunto de las FFAA. (Marzo 2009) *Doctrina básica conjunta de las FFAA del Perú*.

Dolores, B. (2009). *Instrumentos de recolección de información en investigación cualitativa*.

Ejército de EEUU. (2005) *El Ejército. Instituto de Cooperación para la Seguridad Hemisférica*. Washington – EEUU.

Ejército del Perú (1973). *Manual de Términos Militares Diccionario*. Lima Perú

Ejército del Perú (2012) *Proceso Militar de Toma de Decisiones*. Lima Perú.

Fuerzas Militares de Colombia. (2016) *Planeación estratégica y transformación - Plan Estratégico Militar 2030*. Bogotá – Colombia.

Ley de Bases para la Modernización de las Fuerzas Armadas Decreto Legislativo N° 1142

Ministerio de Defensa Nacional de Chile (2010) *Libro de la defensa nacional de Chile*. Santiago de Chile.

Ministerio de Defensa Nacional de Chile (2017) *Libro de la defensa nacional de Chile*. Santiago de Chile.

Military Review, (2007), *Tres Pilares de una Transformación Militar*, Brigadier Jaime García Covarrubias, del Ejército de Chile.

Ministerio de Defensa Nacional de Colombia. (2008) Logros de la política de seguridad democrática. Bogotá – Colombia.

Mirador de Seguridad (2005). Boletín informativo del instituto de estudios estratégicos y políticas públicas. *Participación civil en la modernización del sector defensa*. Félix A. Maradiaga B. Nicaragua.

Oxford Dictionaries.com 2018.

6.3 Página Web

<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-del-ejercito-del-peru-decreto-legislativo-n-1137-876207-4/>

https://www.marina.mil.pe/media/portal_trns/2017/07/14/ley_1138.pdf

<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-de-la-fuerza-aerea-del-peru-decreto-legislativo-n-1139-876207-6/>

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

Preguntas de investigación	Objetivos de la investigación	METODOLOGIA
<p>¿Como se encuentra la organización y diseño de la fuerza en el Ejército del Perú, en su proceso de modernización, 2002-2018?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la situación actual del proceso de modernización en el Ejército del Perú? • ¿Cuál es la organización actual del Ejército del Perú en el marco de la modernización que viene realizando? • ¿Cuál es el diseño de la fuerza propuesto en el Ejército del Perú? 	<p>“Analizar la organización y diseño de la fuerza en el Ejército del Perú, en su proceso de modernización, 2002-2018”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Describir la situación actual del proceso de modernización en el Ejército del Perú. • Explorar la organización actual del Ejército del Perú, en el marco de la modernización que viene realizando. • Comprender el diseño de la fuerza propuesto en el Ejército del Perú. 	<p>Enfoque: Cualitativo</p> <p>Tipo Investigación: Teórica-Empírica</p> <p>Método: Hermenéutico-interpretativo</p> <p>Escenario: MINDEF-CGE.</p> <p>Objeto de estudio: Empírico-conceptual</p> <p>Técnica de estudio: Entrevista-Indagación documental.</p> <p>Instrumento de acopio: Guía de entrevista no estructurada</p>

Anexo 2. Guía de Entrevista no estructurada a Expertos

ENTREVISTA PARA A TESIS CUALITATIVA PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRO

Título:

“ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y DISEÑO DE LA FUERZA EN LAS FUERZAS ARMADAS DEL PERU, EN SU PROCESO DE MODERNIZACIÓN, 2002-2018: CASO EJERCITO DEL PERU”

Tema: Organización de la Fuerza

1. ¿La organización funcional aplicada en el Ejército del Perú, es la adecuada para la preparación de la fuerza y permite aportar a las capacidades específicas de la estructura operativa?
2. En cuanto a la organización para el combate, ¿cree ud que esta permite que la cadena de mando sea directa, única e integra los medios con fluidez para el desarrollo de las operaciones?
3. ¿Cree ud que el desarrollo de la fuerza permite la integración y sincronización de las capacidades necesarias para que las Fuerzas Armadas respondan a los requerimientos operativos?

Tema: Diseño de la Fuerza

4. ¿Qué tipo de Fuerzas son necesarias y cuáles deben ser sus capacidades, a fin de cumplir con el diseño propuesto?
5. En el diseño de nivel estratégico, ¿Qué elementos debe tener en su organización para cumplir con las capacidades necesarias?

6. ¿Qué opina sobre el alistamiento operacional de las Fuerzas Armadas que se requiere a nivel conjunto?

Tema: Proceso de Modernización

7. ¿Qué opina ud del protagonismo de las Fuerzas Armadas ante las nuevas amenazas y desafíos a la seguridad del estado?
8. ¿Cree ud que una adecuada estrategia nacional de seguridad y defensa es uno de los instrumentos principales ante la comunidad internacional?
9. ¿Cree ud que el Ejército del Perú en la actualidad dispone de las capacidades estratégicas funcionales?

Anexo 3: Autorización de publicación de datos

Por la presente autorizo al Crl EP Luis Iván O'Connor Riglos para que mis datos profesionales sean de conocimiento público en el ámbito de la investigación desarrollada denominada "Análisis de la organización y diseño de la fuerza en las Fuerzas Armadas del Perú, en su proceso de modernización, 2002-2018: Caso Ejército del Perú", estos datos serán los siguientes:

Nombres: _____

Dependencia: _____

Cargo: _____

Especialidad: _____

Tiempo de experiencia en el puesto: _____

Asimismo, autorizo para que esta entrevista sea registrada en video o grabación de voz, la cual estará referida al tema de investigación considerando que las repreguntas son referidas o relacionadas a las preguntas planteadas inicialmente.

	SI	NO
Video Grabación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grabación de Voz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

FECHA: ___/___/___

FIRMA: _____

Anexo 4. Guía de Observación

Bachiller: **LUIS IVAN O´CONNOR RIGLOS**

Título: **“ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y DISEÑO DE LA FUERZA EN LAS FUERZAS ARMADAS DEL PERÚ, EN SU PROCESO DE MODERNIZACIÓN, 2002-2018: CASO EJERCITO DEL PERÚ”**

Se presentan los aspectos que deben considerar en la evaluación al proceso de modernización del Ejército del Perú. Marcando con una “X” en la escala atendiendo a los siguientes parámetros:

- Se Cumple Adecuadamente SCA
- Se Cumple Parcialmente SCP
- No Se Cumple NSC
- No Tiene Conocimiento NTC

CRITERIOS	RASGOS	SCA	SCP	NSC	NTC	CONCLUSIONES
ORGANIZACIÓN DE LA FUERZA	Organización Funcional					
	Organización para el Combate					
	Desarrollo de la Fuerza					
DISEÑO DE LA FUERZA	Nivel Político					
	Nivel Estratégico					
	Nivel de los institutos de las FFAA					

PROCESO DE MODERNIZACION	Protagonismo de las FFAA					
	Los instrumentos disponibles a las FFAA					
	Los medios disponibles a las FFAA					

Anexo 5: Fuentes de información

N°	Título	Autor	Fuente
1	Ley de Bases para la Modernización de las Fuerzas Armadas Decreto Legislativo N° 1142	El Peruano	internet
2	Comando Conjunto de las FFAA. (Marzo 2009) <i>Doctrina básica conjunta de las FFAA del Perú.</i>	CCFFAA	internet
3	Ejército del Perú (1973). <i>Manual de Términos Militares Diccionario.</i> Lima Perú	Manual Militar	Adquirido
4	Ejército del Perú (2012) <i>Proceso Militar de Toma de Decisiones.</i> Lima Perú.	Manual Militar	Adquirido
5	Ejército de EEUU. (2005) <i>El Ejército. Instituto de Cooperación para la Seguridad Hemisférica.</i> Washington – EEUU.	Manual Army EEUU	internet
6	Ministerio de Defensa Nacional de Chile (2010) <i>Libro de la defensa nacional de Chile.</i> Santiago de Chile.	Ministerio Defensa Chile	internet
7	Ministerio de Defensa Nacional de Chile (2017) <i>Libro de la defensa nacional de Chile.</i> Santiago de Chile.	Ministerio Defensa Chile	internet
8	Ministerio de Defensa Nacional de Colombia. (2008) Logros de la política de seguridad democrática. Bogotá – Colombia	Ministerio Defensa Colombia	internet
9	PDC-01 (2018). Doctrina de Empleo de las Fuerzas Armadas. Ministerio de Defensa de España. España	Ministerio Defensa España	internet
10	Fuerzas Militares de Colombia. (2016) <i>Planeación estratégica y transformación - Plan Estratégico Militar 2030.</i> Bogotá – Colombia.	Ministerio Defensa Colombia	internet
11	Quicaño, Ramos, Rengifo, (2017) <i>Lineamientos para la mejora del plan estratégico del Ejército</i>	Tesis	internet

	<i>2018-2020, enfocado en la modernización de su fuerza operativa.</i> Tesis de maestría, Universidad del Pacífico, Lima, Perú.		
12	Briones, A. (2004). En su investigación titulada: “Determinantes Estratégicos en el modelo de modernización de las Fuerzas Armadas y Sistemas de Defensa. Análisis de los procesos de cooperación con organizaciones externas”. Para optar el Grado Académico de Doctor en la Universidad Nacional de Lomas de Zamora, Argentina	Tesis	internet
13	Casilimas, J. (2015). <i>Proceso de modernización de las Fuerzas Militares y su impacto en el conflicto en Colombia (1998 – 2010)</i> pontificia universidad javeriana Facultad de Ciencias Sociales. Inscripción del proyecto de Trabajo de Grado Maestría en Historia.	Tesis	internet
14	Farfán, M.; Núñez, E, y Torres, A. (2016), en su investigación titulada, “Estrategias para la modernización del Ejército del Perú”, para optar el Grado Académico de Magíster en Gestión Pública en la Universidad del Pacífico, Lima Perú	Tesis	internet
15	Bartlett Henry, Holman Paul, Somes Timothy. “The Force Planning Faculty”. Naval War College. Strategy Resources, Volumen 3. Año 1990.	Libro	internet
16	Bellamy, A. (2002). “Globalisation, Security and International Order after September 11”. Australian Journal of Politics & History, 49, 339-354.	Libro	internet

17	Buzan, B. (1991) <i>Peoples, States and Fears: an Agenda for International Security Studies in the Post-Cold War Era.</i> (Boulder: Lynne Rienner Publishers). EEUU.	Articulo	internet
18	Dolores, B. (2009). <i>Instrumentos de recolección de información en investigación cualitativa.</i>	Libro	internet
19	Fleming, B. (2011). “The hybrid threat concept: Contemporary war, military planning and the advent of unrestricted operational art”. Fort Leavenworth, KA: U.S. Army Command and General Staff College.	Libro	internet
20	Fuerzas Militares de Colombia. (2016) <i>Planeación estratégica y transformación - Plan Estratégico Militar 2030.</i> Bogotá – Colombia.	Libro	internet
21	García, J. (2006). “ <i>Planeamiento por capacidades</i> ”. Revista Española de Defensa.	Libro	internet
22	Hernández, R. (2014). <i>Metodología de la investigación científica, 6ta edición.</i> México D.F.	Libro	internet
23	Instituto Universitario General Gutiérrez Mellado. (2016) <i>Nuevas amenazas y transformación de la defensa: el caso de Latinoamérica</i> ” (Dr Jaime García Covarrubias)	Articulo	internet
24	Izcara, S. (2014). <i>Manual de investigación cualitativa</i> (5 ed.). Universidad Autónoma De Tamaulipas. México.	Libro	internet
25	Kaldor, M. (2001). “Las nuevas guerras. Violencia organizada en la era global”. Barcelona: Tusquets. 242 págs.	Libro	internet

26	Military Review, (2007), <i>Tres Pilares de una Transformación Militar</i> , Brigadier Jaime García Covarrubias, del Ejército de Chile.	Artículo de Revista	internet
27	Mirador de Seguridad (2005). Boletín informativo del instituto de estudios estratégicos y políticas públicas. <i>Participación civil en la modernización del sector defensa</i> . Félix A. Maradiaga B. Nicaragua.	Boletín informativo	internet

Anexo 6: Certificado de corrector de estilo