



**“ESTRATEGIAS PARA LA MODERNIZACIÓN DEL EJÉRCITO
DEL PERÚ”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Gestión Pública**

Presentado por

Sr. José Manuel Jesús Farfán López

Sr. Edilberto Núñez Quipuzco

Sr. Alberto Elí Torres Vargas

Asesor: Profesor José Aníbal Díaz Ismodes

2016

A nuestras familias por su apoyo incondicional.

A nuestros maestros por su dedicación y
orientación.

Al glorioso Ejército del Perú.

Resumen ejecutivo

El presente trabajo de investigación tiene por finalidad establecer y definir estrategias mediante el planteamiento de un escenario futuro (escenario apuesta), objetivos estratégicos y acciones estratégicas que permitan al año 2030 la modernización del Ejército del Perú. Para su desarrollo, este trabajo ha sido formulado en base a los fundamentos teóricos y metodológicos del “Proceso de planeamiento estratégico” establecido por el CEPLAN mediante la Directiva 001 – 2014 - CEPLAN, el cual consta de cuatro fases: análisis prospectivo, estratégica, institucional y seguimiento. Las tres primeras son secuenciales, es decir, que una es consecuencia de la otra, mientras que la cuarta es transversal durante todo el proceso; Para el planteamiento de las estrategias se han desarrollado las dos primeras fases, al término de las cuales se identificaron: el escenario apuesta, la visión institucional, los objetivos estratégicos con sus respectivos indicadores y metas, las acciones estratégicas y la ruta estratégica; estos productos sirven de base para que, posteriormente, el comando del Ejército del Perú disponga el desarrollo de la fase institucional para determinar en detalle los requerimientos presupuestales necesarios para la modernización.

Durante el trabajo se consideran como factores de análisis la normatividad legal referente a la modernización del estado, las megatendencias mundiales y regionales planteadas por diversos centros de planeamiento y análisis prospectivo, las nuevas amenazas y, lógicamente, los aspectos institucionales como la gestión estratégica, las operaciones, la gestión administrativa y la educación del personal.

El trabajo está orientado a generar en el Ejército del Perú un cambio institucional, considerando como ejes estratégicos los siguientes:

- **Gestión estratégica institucional:** que oriente la conducción estratégica de la institución en el planeamiento, preparación y ejecución del desarrollo institucional en el largo plazo (al 2030), realizando también el control y seguimiento del proceso a través del tiempo hasta alcanzar la modernización deseada.
- **Operaciones:** que permita a las unidades de la fuerza operativa del Ejército (unidades de combate) alcanzar las capacidades necesarias, requeridas por el estado y la sociedad, que aseguren el éxito de dichas unidades durante el cumplimiento de los roles constitucionales de la institución.

- Gestión administrativa: que asegure la eficiencia y transparencia en la administración de los recursos asignados a la institución, considerando que la administración constituye el soporte de las unidades de la fuerza operativa durante el cumplimiento de sus tareas.
- Educación integral: que le permita a la institución disponer de personal altamente calificado en el cumplimiento de las tres acciones anteriores.

De tal manera que la sinergia de las cuatro asegure el desarrollo institucional.

Durante el trabajo se define el marco teórico del trabajo de investigación, para lo cual se establecen aspectos referentes a la normatividad legal para la modernización de las instituciones públicas, procedimientos relacionados con el análisis prospectivo y el planeamiento estratégico, la seguridad y nuevas amenazas, así como las megatendencias que definen los escenarios futuros, que podrían presentarse en las próximas décadas, y que afectarían de manera positiva o negativa el proceso de modernización y el cumplimiento de los roles constitucionales del Ejército del Perú; estos constituyen factores de análisis esenciales para establecer las estrategias que impulsen y orienten este cambio institucional. Finalmente, estos escenarios futuros permiten definir las estrategias para alcanzar la ansiada modernización institucional.

El Ejército del Perú, como parte integrante de las Fuerzas Armadas, cumple con el mandato establecido en la constitución en los Artículos 165.^{o1} y 171.^{o 2}, las políticas públicas establecidas en el Acuerdo Nacional y el Plan Bicentenario – Perú hacia el 2021; el análisis de las nuevas amenazas contra los sistemas democráticos del Estado Peruano y las megatendencias establecidas por las instituciones internacionales de análisis prospectivo, determinan las tareas que debe ejecutar el Ejército del Perú en cumplimiento a la normatividad constitucional y legal establecida; los roles constitucionales, obligan a establecer (en coordinación con las otras instituciones armadas y el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas), las capacidades que requiere desarrollar el Ejército para que las unidades de su fuerza operativa estén en condiciones de disuadir, mitigar o neutralizar la presencia e impacto de las nuevas amenazas contra nuestro sistema de seguridad y defensa nacional, las mismas que podría alterar el sistema democrático y obstaculizar el desarrollo de la nación en su conjunto.

¹Las Fuerzas Armadas están constituidas por el Ejército, la Marina de Guerra y la Fuerza Aérea. 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 artículo 137 de la Constitución.

² Las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional participan en el desarrollo económico y social del país, y en la defensa civil de acuerdo a ley

Posteriormente, se realiza un rápido diagnóstico de la gestión estratégica institucional, considerando los trabajos o estudios realizados en los últimos 15 años tales como el “Plan de Desarrollo Institucional Bolognesi” y sus diversas modificaciones, que buscaron la modernización de la institución; este análisis, permite determinar la situación actual de la gestión estratégica del Ejército del Perú.

Seguidamente, con un horizonte de planeamiento al 2030 (en concordancia con la guía metodológica establecida por el CEPLAN³), se desarrolla la fase “análisis prospectivo”, para lo cual se definen inicialmente los componentes de primer y segundo nivel de la unidad de análisis “La modernización del Ejército del Perú”, estos componentes serán sometidos a la determinación del nivel de impacto de las tendencias políticas, sociales y económicas que se vienen presentando en los últimos años en cada uno de ellos; este contraste permitirá definir variables endógenas y exógenas que, luego de ser sometidas a un análisis estructural, nos permiten determinar las variables estratégicas que posteriormente definen los escenarios tendencial, exploratorio y óptimo; dichos escenarios sirven de orientación para el establecimiento de las estrategias que posibilitarán la modernización del Ejército del Perú.

Finalmente, y en base a la guía metodológica establecida por el CEPLAN⁴ para la fase estratégica, se establecen el escenario apuesta y la visión institucional, que, mediante objetivos estratégicos, indicadores, metas y acciones estratégicas constituye el reto y el anhelo sobre el cual deben orientar sus esfuerzos todos los integrantes de la institución, desde el comandante general del Ejército hasta el último soldado, en todas las guarniciones del país; para lo cual, mediante un impulso sostenido lograr la modernización del Ejército del Perú; para esto, y como una guía inicial, se propone una ruta estratégica que asegure el planteamiento y desarrollo de las acciones estrategias durante el proceso mediante la calendarización y priorización de las mismas.

³ Fase Estratégica para Sectores - Guía Metodológica - Documento de Trabajo CEPLAN mayo 2015

⁴ Fase Estratégica para Sectores - Guía Metodológica - Documento de Trabajo CEPLAN septiembre 2015

Índice

Índice de tablas.....	viii
Índice de gráficos	ix
Índice de anexos	x
Capítulo I. Alcance.....	1
1. Planteamiento del problema.....	1
1.1 Problema principal.....	1
1.2 Problemas secundarios.....	1
2. Objetivos.....	1
2.1 Objetivo general:.....	1
2.2 Objetivos específicos.....	1
3. Marco metodológico.....	2
3.1 Tipo y diseño de la investigación.....	2
3.2 Población y muestra.....	3
3.2.1 Población.....	3
3.2.2 Muestra.....	4
3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	4
3.4 Procedimientos.....	4
3.5 Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	5
3.5.1 Técnicas de procesamiento.....	5
3.5.2 Análisis de datos.....	5
3.6 Delimitación de la investigación.....	5
3.6.1 Delimitación espacial.....	5
3.6.2 Delimitación temporal.....	5
3.6.3 Delimitación teórica.....	5
3.6.4 Delimitación presupuestal.....	6
3.7 Enfoque y descripción de la solución prevista.....	6
3.8 Justificación e importancia de la investigación.....	7
Capítulo II. Marco teórico.....	9
1. Modernización del estado.....	9
2. Prospectiva.....	11
3. Planeamiento estratégico.....	12
4. Seguridad y nuevas amenazas.....	13
5. Megatendencias.....	15
6. Experiencias de otros países.....	16

Capítulo III. Análisis de la gestión estratégica institucional	17
Capítulo IV. Análisis prospectivo	19
1. Diseño del modelo conceptual	19
2. Identificación y análisis de tendencias.....	20
2.1 Listado de tendencias priorizadas.	20
2.2 Impacto de las tendencias en los componentes.....	21
3. Identificación de variables estratégicas.....	23
3.1 Identificación de variables	23
3.2 Clasificación de variables	23
3.3 Listado de variables estratégicas.....	24
4. Diagnóstico de variables estratégicas. Valores tendenciales al 2030.	27
4.1 Lista de indicadores de las variables estratégicas	27
4.2 Identificación de actores	30
5. Construcción de escenarios.....	31
Capítulo V Planteamiento de estrategias	37
1. Escenario apuesta.....	37
1.1 Construcción del escenario apuesta	37
1.2 Descripción del escenario apuesta	38
1.3 Riesgos y oportunidades del escenario apuesta	40
2. Visión, objetivos estratégicos, indicadores y metas.....	40
2.1 Visión.....	40
2.2 Objetivos estratégicos	41
3. Acciones estratégicas.....	44
4. Ruta Estratégica	46
Conclusiones y recomendaciones	47
Conclusiones	47
Recomendaciones.....	48
Bibliografía	50
Anexos	53
Nota biográfica	84

Índice de tablas

Tabla 1.	Impacto de las tendencias priorizadas en los componentes del modelo conceptual.....	22
Tabla 2.	Listado de variables estratégicas	24
Tabla 3.	Lista de indicadores de las variables estratégicas.....	27
Tabla 4.	Identificación de actores.....	30
Tabla 5.	Descripción de los escenarios.....	32
Tabla 6.	Riesgos y oportunidades del escenario.....	40
Tabla 7.	Articulación de los objetivos estratégicos con la visión, indicadores y metas	42
Tabla 8.	Acciones estratégicas vinculadas con los objetivos estratégicos.....	44
Tabla 9.	Establecimiento de la ruta estratégica, prioridades y fases para la implementación del proceso de modernización del Ejército del Perú	46

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Marco legal para el proceso de modernización del Ejército.....	10
Gráfico 2.	Diseño del modo conceptual "Modernización del Ejército del Perú"	19
Gráfico 3.	Escenarios al 2030 – Modernización del Ejército del Perú.	31
Gráfico 4.	Escenario apuesta al 2030	37

Índice de anexos

Anexo 1.	Glosario del modelo conceptual	54
Anexo 2.	Formatos de la validación de juicio por expertos, entrevistas y encuestas.....	59
Anexo 3.	Selección de tendencias	64
Anexo 4.	Descripción de tendencias priorizadas.....	66
Anexo 5.	Identificación de variables.....	74
Anexo 6.	Análisis estructural	75
Anexo 7.	Determinación de escenarios	77
Anexo 8.	Análisis de eventos futuros (para la determinación de escenarios exploratorios) ...	78
Anexo 9.	Solución a las observaciones del jurado durante la sustentación	79

Introducción

La historia del Ejército del Perú tiene como origen los Ejércitos de las culturas pre-incas que implementaron dentro de sus organizaciones grupos de hombres organizados, equipados y entrenados para cumplir funciones relacionadas con la seguridad y defensa de sus sociedades; posteriormente, el imperio incaico organizó un Ejército profesional que le permitió defender sus intereses, así como asegurar el éxito de sus campañas de conquista y dominación de otras culturas.

El Ejército nace de manera oficial con la independencia del Perú, mediante la creación de la Legión Peruana de la Guardia el 18 de agosto de 1821, por el libertador Don José de San Martín.

A través de la historia republicana, la presencia y participación del Ejército ha permitido la integración de la nación; la distribución de sus unidades a lo largo y ancho del territorio nacional, en todas las condiciones geográficas y climáticas del Perú, ha constituido en muchos casos la única presencia del estado en los rincones más alejados de la patria, además de constituir polos de desarrollo en las zonas donde se establecían sus unidades.

El conflicto con Chile constituye la etapa más dura de nuestra historia republicana, sin un afán de buscar las responsabilidades diplomáticas, económicas, políticas, militares y sociales del caso, las capacidades operativas y el equipamiento del Ejército en 1879 habían sido descuidadas, a pesar de las amenazas que ya habían sido identificadas por el Mariscal Don Ramón Castilla y Marquesado quien en su primer gobierno entre 1845 y 1851, de manera prospectiva y con visión estratégica manifestó: “Si Chile compra un barco, el Perú debe comprar dos” (Espinoza, 2015), plasmando con esta frase el primer pensamiento prospectivo de nuestra defensa nacional luego de un minucioso estudio de los intereses de la clase política de Chile, así como del contexto e influencia internacional de esa época en América del sur.

El desenlace del dicho conflicto ya lo conocemos y no es propósito de este trabajo de investigación su estudio en detalle, pero si es un importante antecedente de nuestra realidad e historia que se debe considerar al momento de concebir nuestras políticas de seguridad y defensa nacional como soporte fundamental del desarrollo de la nación y su supervivencia como estado democrático.

La lucidez del Mariscal Don Ramón Castilla como presidente del Perú se refleja en la implementación de las políticas públicas necesarias que ordenaron la gestión del estado, buscando

y generando el desarrollo y el progreso de la nación, pero también pensando en su seguridad y defensa, para lo cual dispuso la preparación y el equipamiento del Ejército y la Marina de Guerra.

Durante su gobierno, se efectuó la primera modernización del Ejército desde su creación oficial, organizando, equipando y entrenando a sus unidades con lo mejor de la época; los resultados de esta previsión se vieron materializados durante el combate del 2 de mayo de 1866 cuando una escuadra de buques españoles pretendió desembarcar en el Callao y reconquistar el territorio peruano.

La segunda modernización del Ejército del Perú se realizó luego de la guerra con Chile, por decisión del gobierno del Mariscal Andrés Avelino Cáceres, quien dispuso como tema de prioridad nacional reorganizar y equipar el Ejército, efectuándose la adquisición de armamento moderno, así como las gestiones iniciales con el gobierno de Francia para que con el apoyo de una misión militar asesore y de manera conjunta con oficiales peruanos, se efectúe un proceso de modernización de la institución; ésta se hizo efectiva durante el gobierno de Nicolás de Piérola, la misma que estuvo orientada a la adquisición de nuevas capacidades, la profesionalización de sus cuadros y el establecimiento de una doctrina moderna basada en la situación y realidad del Perú.

Ya en el siglo XX, se realizó el último impulso de modernización del Ejército del Perú entre los años 1949 y 1969 con el asesoramiento de oficiales del Ejército de los Estados Unidos, institución que luego de la segunda guerra mundial lideró el proceso de reorganización y equipamiento de los ejércitos de América Latina.

Simultáneamente, durante los años 60, en la mayoría de países de la región, se incrementó la presencia de grupos subversivos que ejecutaron diversas acciones armadas que buscaban al igual que en Cuba y con el apoyo de la Unión de las Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS) imponer el sistema comunista en los países de la región; dentro del marco hemisférico de la lucha hegemónica entre el sistema capitalista liderado por los Estados Unidos (EEUU) y el comunista liderado por la URSS. Esta situación obligó al Ejército del Perú a adquirir nuevas capacidades para enfrentar este tipo de amenazas como la creación de la Escuela de Paracaidistas y la Escuela de Comandos, el fortalecimiento del sistema de inteligencia nacional y el equipamiento de las unidades, como parte de las estrategias de seguridad y defensa del estado peruano para enfrentar dichas amenazas. Como parte final de este proceso durante el gobierno del Gral. Juan Velazco se realizó el equipamiento integral de las unidades de la fuerza operativa de la institución para un

conflicto externo, alcanzando un nivel de operatividad del 90% es decir uno de los más altos en la región en esos años.

En las últimas décadas, la globalización, las necesidades mundiales y la rapidez con que se efectúan los cambios políticos, sociales y económicos, han originado la aparición de diversas amenazas contra los sistemas de seguridad y defensa de los estados como: el terrorismo, el narcotráfico, los desastres naturales, la degradación del medio ambiente, la depredación de los recursos naturales, entre otros; por otro lado, diferentes centros de planeamiento y pensamiento prospectivo, plantean escenarios que como consecuencia de diversos factores políticos, económicos y sociales definirán el comportamiento futuro de las sociedades y los estados (megatendencias), definen escenarios favorables o desfavorables que se debemos tener en cuenta durante el análisis de las tareas que se deben ejecutar para cumplimiento de los roles constitucionales del Ejército del Perú; estos roles determinan las capacidades, la actualización de la doctrina y el tipo de entrenamiento que deben realizar las unidades de la fuerza operativa de la institución; estas capacidades asegurarán el cumplimiento de sus roles en provecho del desarrollo de la nación y del mantenimiento del estado de derecho y la estabilidad democrática del Perú.

Capítulo I. Alcance

1. Planteamiento del problema

1.1 Problema principal

¿Cuál es el escenario apuesta que orientará la gestión estratégica institucional para la modernización del Ejército?

1.2 Problemas secundarios

- ¿Cuál es la visión que orientará el proceso de modernización del Ejército del Perú?
- ¿Cuáles son los objetivos estratégicos, indicadores y metas necesarios para la modernización del Ejército del Perú?
- ¿Cuáles son las acciones estratégicas que deben implementarse para lograr los objetivos estratégicos?
- ¿Cuál es la ruta estratégica que orientará el proceso de modernización del Ejército del Perú?

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Definir el escenario apuesta que permitirá orientar la gestión estratégica institucional para la modernización del Ejército del Perú.

2.2 Objetivos específicos

- Establecer la visión del Ejército del Perú.
- Definir los objetivos estratégicos, metas e indicadores necesarios que permitan alcanzar la visión establecida y por consiguiente la modernización del Ejército del Perú.
- Establecer las acciones estratégicas vinculadas a los objetivos estratégicos.
- Proponer la ruta estratégica.

3. Marco metodológico

Para el desarrollo del trabajo se empleará como herramientas de consulta la Directiva 001-2014-CEPLAN⁵; la guía metodológica para la fase de análisis prospectivo para sectores, y la guía metodológica para la fase estratégica para sectores difundidas por el CEPLAN en mayo y septiembre de 2015 respectivamente; así mismo, se establecieron relaciones sociales con el comando institucional, la Dirección de Planeamiento del Ejército (DIPLANE), expertos con experiencia en seguridad, gestión estratégica y modernización del estado, tales como: oficiales generales en retiro, oficiales generales y superiores en actividad, oficiales de la Maestría en Ciencias Militares, asesores en gestión pública, especialistas en seguridad y defensa y asesores del CEPLAN.

3.1 Tipo y diseño de la investigación

Según Sanpietri (1997): «La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos y cómo se dan en su contexto natural, para después analizarlos».

Para el caso del presente trabajo de investigación, las variables producto del modelo del diseño conceptual y del análisis de las tendencias, así como de las variables estratégicas después del análisis estructural, no han sido manipuladas, por el contrario, al no influir en ellas nos proporcionan un conocimiento lo más cerca posible a la situación real para establecer los escenarios prospectivos. Por consiguiente, el presente estudio es del tipo de investigación “no experimental”.

El tipo de diseño de investigación no experimental según(SANPIETRI, 1997) “[...] en algunas ocasiones la investigación se centra en analizar el estado de las variables en un momento dado, o bien cuál es la relación de un conjunto de variables en un momento del tiempo, en este caso el diseño apropiado es el transversal. En cambio, otras veces la investigación se centra en estudiar cómo evoluciona o cambia una o más variables o las relaciones entre éstas, en este caso el diseño apropiado es el longitudinal”.

Durante el desarrollo del trabajo de investigación “Estrategias para la modernización del Ejército del Perú”, se emplean tanto el diseño transversal para la determinación de los **valores actuales**

5 Directiva general del proceso de planeamiento estratégico aprobada y difundida por el CEPLAN en abril de 2014

de las variables estratégicas y el longitudinal para determinar el **comportamiento** de las variables estratégicas y la definición del escenario tendencial, los escenarios exploratorios, y el escenario apuesta. Por consiguiente, el diseño empleado durante el presente trabajo es mixto; toda vez que en algunos momentos se emplea el diseño transversal y en otros momentos el diseño longitudinal.

La obtención de la información se realizó mediante la explotación de fuentes mixtas (de campo y documental) mediante el análisis de documentos y escritos relacionados al tema de estudio como libros, revistas, documentos electrónicos, opiniones, etc., así como de encuestas y entrevistas tomadas a expertos.

De acuerdo al propósito que se desea alcanzar con la obtención de los datos, la recolección se realizó considerando los momentos cronológicos que a continuación se detallan:

- Datos desde el 2011 al 2014, para la determinación de las tendencias y comportamientos históricos, necesarios para el análisis prospectivo.
- Datos del presente para el establecimiento de la línea de base inicial, necesaria para la medición del impacto de las estrategias en el futuro.
- Después de la elaboración del modelo del diseño conceptual, el análisis de las tendencias, el análisis de los eventos futuros, el establecimiento de los objetivos estratégicos y la ruta estratégica mediante la validación por juicio de expertos de los datos establecidos por el grupo de trabajo.

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población

- Personal de oficiales generales y oficiales superiores del Ejército del Perú, que tienen, por lo menos, 15 años de experiencia y conocen el proceso de planeamiento estratégico establecido por el CEPLAN:

Oficiales generales : 02 (directores de la DIPLANE)

Oficiales coroneles : 43 (alumnos del IX y X PPAME)

Oficiales mayores : 79 (alumnos de la VI Maestría en CC. MM.)

Total : 112

- Expertos en temas de seguridad y defensa nacional, gestión del Ejército del Perú, gestión estratégica y prospectiva:

Gestión estratégica del Ejército : 03 (ex comandantes generales del Ejército)

Especialistas en seguridad	:	02 oficiales en retiro
Gestión estratégica y prospectiva	:	02 asesores de la UP
<u>Expertos en planeamiento</u>	:	<u>02 expertos del CEPLAN</u>
Total	:	09

3.2.2 Muestra

Para el presente trabajo de investigación y siguiendo la experiencia de trabajos similares realizados por el sector agricultura, el gobierno regional de Amazonas y la Secretaría de Defensa Nacional, se encuestaron y entrevistaron a todos los expertos, oficiales y personalidades considerados como población, es decir, al 100%.

3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Entrevistas a expertos, oficiales generales y oficiales coroneles.

- Análisis y diagnóstico situacional.
- Análisis prospectivo (diseño del modelo conceptual, tendencias, eventos de futuro, definición de escenarios).
- Análisis estratégico (escenario apuesta, visión, objetivos estratégicos, acciones estratégicas, ruta estratégica).

Encuestas oficiales de la VI Maestría en Ciencias Militares.

- Análisis y diagnóstico situacional.
- Análisis prospectivo (diseño del modelo conceptual, tendencias, eventos de futuro, definición de escenarios).

3.4 Procedimientos

Los procedimientos empleados fueron los siguientes:

- Formatos de cuestionarios.
- Formatos de entrevistas.
- Formatos de entrevistas y encuestas electrónicas.

3.5 Técnicas de procesamiento y análisis de datos

3.5.1 Técnicas de procesamiento

- Clasificación.
- Tabulación.

3.5.2 Análisis de datos

- Análisis estructural.
- Estadísticas tendenciales.

3.6 Delimitación de la investigación

3.6.1 Delimitación espacial

El presente trabajo se ha desarrollado en las instalaciones del Cuartel General del Ejército, la Escuela Superior de Guerra del Ejército y otras dependencias del Ejército del Perú de la guarnición de Lima.

3.6.2 Delimitación temporal

Para el desarrollo del trabajo se han tomado datos correspondientes al período 2011 –2015, para establecer la progresión histórica de las variables estratégicas e indicadores. Para el análisis prospectivo se ha visualizado un horizonte de planeamiento al año 2030, en concordancia con lo establecido por el CEPLAN en la Directiva 001-2014-CEPLAN para el proceso de planeamiento estratégico.

3.6.3 Delimitación teórica

Los conocimientos teóricos que se emplearon para el desarrollo del presente trabajo son los siguientes:

- Modernización de la gestión del estado.
- Planeamiento estratégico.
- Análisis prospectivo.
- Tendencias y megatendencias.

Para el trabajo se han considerado las fases: análisis prospectivo y estratégica del proceso de planeamiento estratégico establecidos en la Directiva 001-2014-CEPLAN y en las respectivas guías metodológicas de estas fases, que permitieron definir los escenarios y establecer las estrategias (objetivos estratégicos, acciones estratégicas y ruta estratégica) necesarias para la modernización del Ejército del Perú.

3.6.4 Delimitación presupuestal

Considerando las fases de planeamiento tomadas en cuenta para el presente trabajo, no se han considerado los aspectos presupuestales para implementar las estrategias para la modernización del Ejército del Perú. El estudio y análisis de los aspectos presupuestales para la implementación de las estrategias planteadas deben ser motivo de otra investigación, donde se desarrolle la fase institucional; sin embargo, durante el desarrollo del trabajo se pudo determinar que algunas de las acciones estratégicas pueden ser ejecutadas con los recursos que el estado asigna anualmente al Ejército del Perú, como por ejemplo los temas relacionados con la educación, ordenamiento de la gestión estratégica, entrenamiento, etc.

3.7 Enfoque y descripción de la solución prevista

El presente trabajo de investigación busca proponer estrategias que orienten y guíen el proceso de implementación y desarrollo de la modernización del Ejército, a partir del análisis de los factores que influyen en la gestión, tales como: la normatividad legal, la cultura organizacional de la institución, los aspectos sociales, políticos y económicos de nuestra realidad nacional, la influencia de los sistemas de seguridad regional y mundial, así como las nuevas amenazas contra los sistemas de seguridad y defensa nacional, y las megatendencias a nivel mundial.

Estas estrategias se definen mediante el establecimiento de un escenario apuesta, visión institucional, objetivos estratégicos, indicadores y metas mediante los cuales se deben alcanzar la modernización del Ejército. Posteriormente, se establecen las acciones que se deben ejecutar para alcanzar los objetivos estratégicos, así como la ruta para la ejecución de las actividades estratégicas. Como guía y orientación del trabajo de investigación y, posteriormente, para el proceso de modernización del Ejército del Perú, se establecen cuatro ejes estratégicos:

- La gestión estratégica institucional.
- Operaciones.

- La gestión administrativa.
- La educación integral de personal.

Las estrategias planteadas buscan generar las acciones correspondientes para que, el Ejército del Perú alcance las capacidades operacionales necesarias (de acuerdo a los requerimientos de seguridad y defensa del estado y coordinaciones con el CCFFAA), de tal forma que las unidades de la fuerza operativa del Ejército se encuentren en condiciones de reaccionar ante cualquier amenaza o riesgo que se presente contra nuestro sistema de seguridad y defensa nacional, asegurando nuestro sistema democrático y las aspiraciones nacionales de desarrollo.

Es necesario el cambio del paradigma actual de la gestión institucional, basado en acciones reactivas de acuerdo a la situación y realidad nacional e internacional, por una gestión proactiva sustentada en el planteamiento de retos y metas claramente definidas; este es el aspecto sobre el cual debe orientar sus mayores esfuerzos el comando institucional, toda vez que este cambio permitirá implementar las estrategias planteadas y darle continuidad en el tiempo, asegurando su cumplimiento. En cuanto a la gestión administrativa, es necesario fortalecer en la institución la gestión de los recursos que el estado asigna a la institución de manera eficiente, transparente y orientada a resultados, considerando que los recursos que asigna el estado para el mantenimiento y operatividad del Ejército aseguran el adecuado desempeño de las unidades de la fuerza operativa de la institución durante el cumplimiento de sus roles constitucionales.

3.8 Justificación e importancia de la investigación

La última modernización del Ejército del Perú se realizó hace 40 años, con el asesoramiento de una comisión de oficiales del Ejército de los EE. UU. quienes permanecieron en el Perú entre 1949 y 1969, luego de la Segunda Guerra Mundial. La mayoría de instalaciones, vehículos, armamento y equipo del que actualmente dispone el Ejército fueron construidos y/o adquiridos durante el gobierno del Gral. Juan Velazco Alvarado, los mismos que, a la fecha, cuentan con más de 40 años de servicio.

A pesar de algunos esfuerzos aislados de diferentes comandos institucionales, durante las últimas cuatro (04) décadas, no se han realizado modificaciones ni cambios fundamentales en el equipamiento, entrenamiento, doctrina, gestión estratégica y gestión administrativa de la institución; habiendo sobrepasado en muchos años la vida útil del armamento, material, equipo, vehículos, etc., situación que ha ocasionado una considerable disminución en la eficacia del

armamento mayor y menor de las unidades de la fuerza operativa, así como la capacidad de reacción (transporte y despliegue) de las fuerzas como consecuencia del deterioro de los vehículos de combate, apoyo de combate y administrativos.

Por otro lado, la doctrina con la que actualmente cuenta el Ejército (a excepción de la doctrina contraterrorista y la referente a la toma de decisiones) es la misma que se formuló hace 40 años con asesoramiento de la misión norteamericana; esta doctrina fue concebida en base a las experiencias de las unidades de Ejército de los EE. UU. en la Segunda Guerra Mundial y la Guerra de Corea; es decir, de hace 50 y 60 años atrás; como es lógico, a la fecha, el ejército norteamericano, en base a sus experiencias en los diferentes conflictos en los que ha intervenido en las últimas décadas, ha actualizado su doctrina, además de haber realizado cambios fundamentales en su organización y equipamiento que lo han convertido en uno de los ejércitos más importantes del mundo. Sin embargo, muchos de los manuales de nuestra doctrina siguen difundiendo conocimientos que ya han sido cambiados hace muchos años por sus creadores originales.

Durante estos 40 años, la mayoría de ejércitos de los países de la región como Chile, Brasil, y Colombia, han sido modernizados y equipados con material de última generación y tecnología de punta; han actualizado su doctrina, considerando las nuevas amenazas y las megatendencias a nivel mundial que ponen en riesgo la seguridad de sus estados, generando en ellos las capacidades necesarias para enfrentar dichas amenazas con éxito.

Como se puede apreciar, las condiciones actuales de equipamiento, organización, doctrina y entrenamiento del Ejército del Perú, son obsoletas en comparación con otros ejércitos de la región y el mundo, situación que podría poner en riesgo la defensa nacional; por consiguiente, la situación mundial, regional y local obliga al estado peruano a disponer de un ejército moderno, con las capacidades adecuadas para cumplir con sus roles constitucionales, que generen un estado de confianza y de disuasión que aseguren el progreso y desarrollo de nuestra nación.

El presente trabajo está orientado a plantear estrategias que permitan modernizar el Ejército del Perú considerando los aspectos relacionados con:

- a) La gestión institucional.
- b) Las operaciones.
- c) La gestión administrativa y
- d) La educación integral del personal.

Capítulo II. Marco teórico

1. Modernización del estado

Según los Artículos 165.º y 171.º de la Constitución Política del Perú, 1993, las Fuerzas Armadas: «Tienen como finalidad primordial garantizar la independencia, la soberanía y la integridad territorial del país; asimismo, participar en el desarrollo económico, social y en la defensa civil en todo el territorio nacional», constituyendo la norma legal de más alta jerarquía en el estado peruano que establece las responsabilidades que debe cumplir la institución y, por consiguiente, permite deducir las capacidades que debe alcanzar para cumplirlas.

Según lo establecido en la 9.ª política del Acuerdo Nacional, «La política de seguridad nacional debe garantizar la independencia, soberanía, integridad territorial y la salvaguarda de los intereses nacionales, comprometiéndose a prevenir y afrontar cualquier amenaza externa o interna que ponga en peligro la paz social, la seguridad integral y el bienestar general; para lo cual es necesario garantizar la plena operatividad de las Fuerzas Armadas orientadas a la disuasión, defensa y prevención de conflictos, así como al mantenimiento de la paz» (Nacional, 2002). Al ser el Ejército del Perú integrante de las Fuerzas Armadas, es necesario modernizarlo para obtener su plena operatividad.

La Ley 27658 Ley Marco de Modernización de la Gestión (16 Ene., 2002), establece que: «Actualmente, el Estado peruano se encuentra en proceso de modernización, lo cual involucra a todas las dependencias de la administración pública a nivel nacional, para mejorar la gestión pública, construir un Estado democrático, descentralizado y al servicio del ciudadano»; el Ejército del Perú no puede ser ajeno a este proceso, por lo cual es necesario realizar las acciones necesarias a fin de estar integrarse en este proceso de modernización. Posteriormente, se aprueban las siguientes normas referidas a la modernización de la gestión pública:

- DS 109-2012-PCM Aprueba la estrategia para la modernización de la gestión pública el 01 de noviembre de 2012.
- DS 004-2013-PCM Aprueba la política nacional de modernización de la gestión pública el 09 de enero de 2013.
- RM 125-2013-PCM. Aprueba el plan de implementación de la política nacional de modernización de la gestión pública 2013-2016 el 18 de mayo de 2013.

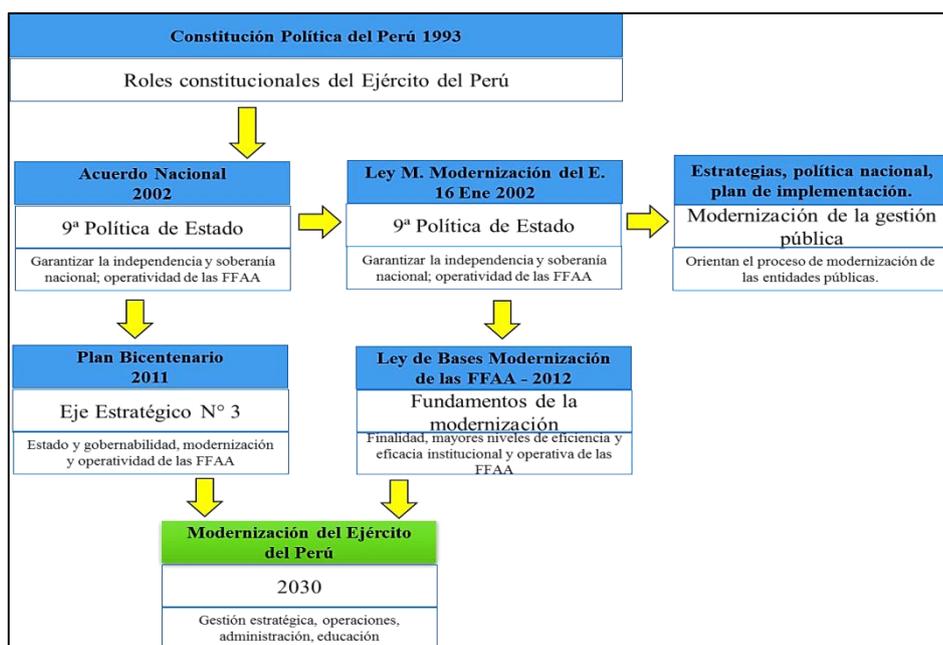
Estas normas establecen los lineamientos necesarios para orientar el proceso de modernización de las entidades públicas y, dentro de ellas, el Ejército del Perú como parte integrante del sector

defensa. Según el Plan Bicentenario Perú hacia el 2021, en el Eje Estratégico 3: Estado y Gobernabilidad referente a la seguridad y defensa nacional (CEPLAN, Plan Bicentenario "Perú hacia el 2021", 2011): «Es necesario fortalecer el sistema de seguridad y defensa nacional para poder garantizar la seguridad de la nación, sin embargo, la capacidad operativa de las Fuerzas Armadas no se encuentra en un nivel óptimo debido a la obsolescencia de los equipos, la falta de programas de renovación y los bajos niveles de alistamiento, siendo necesario realizar una serie de acciones para revertir esta situación de vulnerabilidad».

Según el Decreto Legislativo 1142 del 10 de diciembre de 2012, Ley de Bases para la Modernización de las Fuerzas Armadas, en el Artículo 4.º.- Finalidad, dispone lo siguiente: «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...» (Ejecutivo, 2012); esta norma dispone y proporciona el marco legal necesario para la modernización del Ejército del Perú, sin embargo, a la fecha, no se han establecido ni implementado las políticas necesarias para la modernización de la institución.

Estas políticas de estado constituyen el marco legal necesario para desencadenar el planeamiento y desarrollo del proceso de modernización del Ejército, toda vez que en ellas se establecen las responsabilidades y los alcances necesarios para implementar este proceso tal como lo podemos apreciar en el gráfico 1.

Gráfico 1. Marco legal para el proceso de modernización del Ejército



Fuente: Elaboración propia, 2016

2. Prospectiva

A través de la historia, el hombre ha buscado por diferentes medios conocer el futuro con la finalidad de tomar decisiones que aseguren la vida y estabilidad de sus respectivas culturas o sociedades; según Servolov (2009): «Desde épocas milenarias existieron pensadores y analistas del futuro que, en algunos casos, los llamaban profetas, sacerdotes, gurús, etc.», planteando que la prospectiva se divide en tres generaciones de estudios del futuro:

- Posiciones místicas: desde 2500 a.C. a 1700 d.C. constituida por oráculos, brujos, adivinadores profecías, horóscopos, astrología, bolas de cristal, cartas, etc.
- Ficción profética: desde 1700 a 1950 la llamada ciencia ficción, encontrándose en esta generación Julio Verne.
- Enfoques sistemáticos y participativos: 1950 en adelante, la prospectiva se toma como un asunto serio y científico.

Así mismo, nos aproximamos a una cuarta generación de estudios del futuro al cual se denomina: “Enfoque karmático en la construcción de futuros”; por consiguiente, podemos deducir que la prospectiva es una ciencia relativamente nueva, sin embargo, el concepto y su empleo han sido utilizados desde hace aproximadamente 4.500 años; en el Perú, a pesar de que esta corriente prospectiva llega a América Latina en los años 90, no ha sido muy difundida ni estudiada como sí lo han hecho Brasil, México, Argentina, Colombia y particularmente Chile. La Real Academia Española proporciona dos definiciones de prospectiva:

- Que se refiere al futuro.
- Conjunto de análisis y estudios realizados con el fin de explorar o de predecir el futuro, en una determinada materia.

Según Medina, (2006): «La palabra prospectiva se deriva del verbo en latín *prospicere* o *prospectare*, que significa mirar mejor y más lejos aquello que está por venir». Para Alonso Concheiro (1994) *prospectare* deriva del latín *pro*, adelante, y *spectare*, mirar. Es mirar adelante en el tiempo, representarse idealmente el devenir o crearlo en la imaginación, construir imágenes del futuro. Esta es la esencia del concepto de anticipación. De otro lado, según Decouflé la palabra prospectiva también indica un conjunto de investigaciones concernientes a la evolución futura de la humanidad que permite desarrollar elementos de prevención de problemas sociales. Luego, desde este segundo sentido, lo importante no es solo mirar el futuro, sino la forma estructurada de observar el devenir. Este fue el paso hacia adelante que dio Gastón Berger en 1964 cuando publicó el libro titulado “Fenomenología de los tiempos y prospectiva”.

«La prospectiva constituye un campo en plena evolución, de intersección entre los estudios del futuro, el análisis de políticas públicas y la planificación estratégica. Fundamentalmente, busca aclarar las prioridades gubernamentales y de la región, sector o cadena productiva bajo estudio. Pero su propósito más amplio es promover un gran cambio cultural, una mejor comunicación, una interacción más fuerte y una más grande comprensión mutua entre los actores sociales para pensar su futuro y tomar decisiones desde el presente» (Javier Medina, 2006).

En conclusión, la prospectiva es la ciencia que mediante el empleo de diferentes formas de estudio o análisis de la situación actual y de datos históricos, nos permite determinar de manera predictiva, y con cierto grado de asertividad, los escenarios futuros a los que se va a enfrentar una institución o un estado; escenarios que, posteriormente, nos permitirán establecer las políticas necesarias para enfrentar estos escenarios con mayores probabilidades de éxito. Como se puede apreciar en las lecturas referentes al tema, el estudio del futuro tuvo un inicio relacionado con la seguridad y defensa de los estados, pero, posteriormente, fue empleado para determinar escenarios relacionados con el desarrollo social de los estados, como el caso de Japón, Chile, Brasil y Colombia para el establecimiento de planeamiento estratégico y políticas públicas orientadas al desarrollo de sus estados.

La Directiva 001-2014-CEPLAN, determina cuáles son las entidades públicas responsables de desarrollar la fase “análisis prospectivo” durante el proceso de planeamiento estratégico de las instituciones públicas, dentro de las cuales no se encuentra el Ejército del Perú; sin embargo, para el caso del presente trabajo de investigación, emplearemos la guía metodológica formulada y difundida por el CEPLAN para desarrollar la fase de análisis prospectivo para sectores, considerando la cantidad de medios, recursos humanos y materiales que administra el Ejército del Perú, siendo necesario realizar un análisis institucional que visualice el empleo de sus recursos y sus posibilidades de desarrollo en el largo plazo (10 años o más), el mismo que asegura un proceso coherente y lógico para orientar las acciones estratégicas y medir resultados, que no se podrían observar si como institución solo se formula el Plan Operativo Institucional (POI) como lo dispone la Directiva del CEPLAN.

3. Planeamiento estratégico

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

La planeación estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección; por tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización. Además, a excepción de algunas empresas, cuyos ejemplos serán tratados en este trabajo, cualquier compañía que no cuenta con algún tipo de formalidad en su sistema de planeación estratégica, se expone a un desastre inevitable.

Es la planeación más amplia de la organización, constituye planeación a largo plazo y concibe a la organización como un todo. En este tipo de planeación los administradores deben detectar qué debe realizar la organización para tener éxito en un lapso de 3 y 5 años hacia el futuro, lapso que se define como largo plazo.

«En planeación estratégica se sigue el principio del compromiso, por lo que los administradores no deben incurrir en costos de planeación a menos que se anticipe un rendimiento razonable sobre la inversión. Integrada por las estrategias que se derivan de la misión, la visión y los escenarios. Sus principales características son:

- Está proyectada a varios años, con efectos y consecuencias previstos a varios años.
- Ampara a la empresa como una totalidad, abarca todos los recursos y áreas de actividades y se preocupa por trazar los objetivos en las organizaciones.
- Es definida por la cima de la organización y corresponde al plan mayor, al cual están subordinados todos los demás» (Henry Mintzberg, 2007).

De las lecturas anteriores podemos determinar que el planeamiento estratégico es el proceso mediante el cual las organizaciones establecen qué acciones estratégicas se deben implementar y desarrollar para enfrentar con éxito los retos futuros de la organización, situación que permitirá una mayor rentabilidad a las empresas y un mejor valor social a las entidades públicas en la provisión de bienes y servicios a la población.

En el presente trabajo de investigación el planeamiento estratégico está materializado por la generación de estrategias que orienten el proceso de modernización del Ejército del Perú, a través de objetivos estratégicos, acciones estratégicas y la ruta estratégica para ejecutar este proceso.

4. Seguridad y nuevas amenazas

La definición tradicional de seguridad está referida al estado de confianza que tiene un estado para desarrollarse de manera normal, asegurando el bienestar de la población en la búsqueda del bien común; este estado de confianza se basa en un adecuado sistema de seguridad y defensa

nacional que permanentemente establece las políticas necesarias para mantener este estado de confianza, lógicamente, las instituciones que constituyen el soporte de este sistema de seguridad y defensa nacional son las FF. AA. y la PNP; dentro de estas instituciones, el Ejército del Perú constituye el principal baluarte de la defensa nacional, toda vez que mediante el cumplimiento de sus roles constitucionales asegura la soberanía, independencia e integridad territorial, contribuyendo con el estado de confianza de la nación.

De acuerdo con Palma (2012): «La seguridad de los estados, en la actualidad, no necesariamente está relacionada con situaciones de guerra y de paz, este significado tiene ahora un sentido más amplio y actualmente abarca un creciente número de temas y situaciones, empleando para ello el término “securitización”, referida esencialmente a “un proceso por el que se da estatus de asunto de seguridad a un tema que antes no lo tenía”».

La OEA considera que los aspectos que atentan contra la seguridad son:

- El terrorismo, que constituye una grave amenaza a la seguridad, a las instituciones, a los valores democráticos de los estados y al bienestar de nuestros pueblos.
- La seguridad para el transporte terrestre aéreo y portuario.
- La delincuencia organizada transnacional.
- Las amenazas cibernéticas y la delincuencia cibernética.
- La fabricación y el tráfico ilícito de armas de fuego, municiones, explosivos y otros materiales relacionados, son una amenaza a la seguridad hemisférica
- La corrupción, pasiva y activa, que constituye una amenaza a la seguridad de nuestros estados y socava las instituciones, públicas y privadas, y la confianza de la sociedad.
- Los desastres naturales, así como aquellos desastres originados por el hombre, que afectan las poblaciones y geografía de los estados, constituyendo los estados menos desarrollados los más vulnerables a dichos desastres, al no tener las capacidades adecuadas de prevención y mitigación.
- El cambio climático global constituye una amenaza, una preocupación o un desafío para la seguridad de los estados del hemisferio

5. Megatendencias

Una megatendencia es un cambio a largo plazo que afecta a los gobiernos, las sociedades y las economías de forma permanente durante un largo período (<http://www.ask.com/>, 2016). «La sociedad peruana se desenvuelve en el marco de megatendencias determinadas por los cambios que a nivel mundial se producen en los diversos ámbitos de la actividad humana. Tales cambios condicionan las posibilidades de desarrollo nacional y representan, en algunos casos, oportunidades para el progreso de nuestro país en lo económico, social y político, mientras que en otros casos podrían representar circunstancias poco favorables que debemos enfrentar de la mejor manera posible para mantener el curso de nuestro desarrollo. Por ello, es importante identificar dichas megatendencias, a fin de orientar mejor la política nacional de desarrollo y tomar las decisiones más apropiadas, de manera que sus efectos sean positivos para el logro de los objetivos nacionales» (CEPLAN, Plan Bicentenario, 2011).

Bitar en “Las tendencias mundiales y el futuro de América Latina”, (Bitar, 2014), nos dice que una forma de anticipar las consecuencias es preguntarse si se previeron a tiempo los principales cambios de los últimos 20 años y si habría sido posible tomar mejores decisiones y aprovechar mejor el tiempo.

En las dos últimas décadas los países latinoamericanos han dado pasos sustantivos en la afirmación de sus sistemas democráticos y el fortalecimiento de sus instituciones, basados en una gestión equilibrada y eficiente de las finanzas públicas y la macroeconomía, así como políticas sociales inclusivas encaminadas a reducir la pobreza y la desigualdad. Sin embargo, estamos rezagados en cuanto a nuestra visión estratégica, por lo general se desconocen los estudios de las tendencias mundiales a largo plazo, y el análisis de proyectos y programas se suele realizar con una perspectiva exclusivamente nacional, sin contemplar escenarios globales alternativos ni las experiencias de otros países.

Para el presente trabajo de investigación se consideran algunas megatendencias y tendencias que afectan, o podrían afectar, el proceso de modernización del Ejército del Perú, tales como la masificación de las comunicaciones, el calentamiento global, el incremento de amenazas contra la seguridad, etc., así mismo, algunas acciones dentro y fuera de la institución que, si bien no constituyen megatendencias a nivel global, sí pueden afectar el proceso en estudio; tal es el caso de la corrupción de las entidades públicas y la injerencia política en las instituciones que, en los últimos años, se ha incrementado considerablemente y que generan otras amenazas como las crisis sociales, ante el descontento de la población.

6. Experiencias de otros países

Otros países de la región han implementado y ejecutado procesos de modernización de sus ejércitos, la modernización del Ejército de Chile estuvo cimentada en dos pilares fundamentales: el equipamiento y la educación de su personal; este proceso denominado “Plan Alcázar” se inició en 1992, y tuvo como horizonte final el 2010, para lo cual se establecieron los lineamientos y responsabilidades necesarias en los diferentes niveles de gobierno para viabilizar el proceso; pero el aspecto más importante que favoreció este desarrollo fue el apoyo político y la asignación de los recursos necesarios para adquirir el material necesario para su modernización.

Posteriormente, en el año 2012 el Gobierno de Chile promulgó la política de estado relacionada con la seguridad y defensa nacional, donde, de manera clara, se establecen las responsabilidades del estado, las fuerzas armadas y sociedad en general para incrementar la sensación y estado de confianza de la nación chilena. Actualmente, el Ejército de Chile es el mejor entrenado y equipado de la región, constituyendo dentro de América del sur un desbalance en cuanto a las fuerzas terrestres, en comparación con sus vecinos Argentina, Bolivia y el Perú. Otro de los países que viene desarrollando un proceso de modernización efectivo es el Ejército de Brasil, el mismo que sobra la base de una sólida industria militar y apoyo político, vienen implementando y capacitando a sus unidades terrestres de conformidad con la política de defensa nacional formulada y difundida en el año 2009.

Estas experiencias nos demuestran que el proceso de modernización de nuestro Ejército sí es posible, solamente requiere del apoyo del poder político, la sociedad y, sobre todo, el compromiso de los integrantes de la institución; al igual que el caso chileno y brasileño se presentarán diversos obstáculos en el proceso de modernización, pero estos constituyen retos que superar para alcanzar los objetivos previstos; estas consideraciones deben ser establecidas al momento de plantear las estrategias para la modernización del Ejército del Perú.

Capítulo III. Análisis de la gestión estratégica institucional

Después de casi 200 años de existencia oficial, en el año 2001, el comando del Ejército del Perú dispuso la modernización de la institución, para lo cual, conformó un grupo de trabajo que, entre otras, tenía las tareas de realizar un análisis de la situación interna y externa de Ejército y, posteriormente, establecer objetivos estratégicos que busquen su modernización;. Las actividades de este grupo fueron denominadas “Proyecto Ejército”. Rápidamente procedieron a realizar el diagnóstico institucional, el cual se desarrolló durante los años 2001 y 2002, producto del ello se determinaron los aspectos positivos y negativos de la institución en los aspectos operativos y administrativos; como se puede apreciar, la primera deficiencia del trabajo realizado fue el no considerar dentro del diagnóstico los aspectos positivos o negativos de la gestión de los líderes institucionales a través del tiempo (gestión estratégica institucional).

Desde la formulación del trabajo y, posteriormente, durante el planteamiento e implementación de las estrategias, se consideraron como variables de estudio los campos funcionales de la organización del Ejército, tales como: personal, inteligencia, instrucción, operaciones, logística, asuntos civiles, etc.; es decir, el análisis no se realizó sobre la base de un enfoque sistémico y por procesos, sin una relación e integración lógica y holística que buscara de manera integral la modernización del Ejército; vale mencionar que este tipo de organización es el mismo que se continúa enseñando en la Escuela Superior de Guerra del Ejército desarrollado en base a la doctrina del Ejército americano de los años 60 y 70.

El Proyecto Ejército inició su trabajo basado en fundamentos teóricos que ya tenían entre 20 y 30 años de haber sido modificadas por sus creadores, a pesar que en las entidades académicas del Perú (universidades públicas y privadas) ya se impartían conocimientos de gestión y planeamiento estratégico modernos y actualizados. En el año 2003 el grupo de trabajo fue desintegrado por decisión del comando institucional, dejándose llevar por intereses personales; esta decisión ocasionó el retraso del proceso de implementación del plan de desarrollo institucional.

En el 2004 se reactiva el equipo de trabajo y logran terminar el estudio, se formulan estrategias que permitirían la modernización del Ejército con un horizonte de planeamiento al 2021, toda vez que era la fecha del 200.º aniversario de la independencia nacional; estas estrategias se plasmaron en el “Plan Bolognesi” donde se establecieron tres políticas institucionales y trece objetivos estratégicos de los quince iniciales planteados en 2001, además, se determinó que la implementación del plan se debería ejecutar en cuatro fases de mediano plazo, en periodos de cuatro y cinco años que debían coincidir con los futuros cambios de gobierno.

Cabe mencionar que, si bien al momento de establecer los objetivos estratégicos se consideraron las acciones que realizar, no se consideraron indicadores, línea de base ni metas específicas por alcanzar en cada fase y al final del proceso de modernización, es por este motivo que al momento de revisar el plan y los cambios que se realizaron durante los últimos 15 años, no se puede determinar claramente qué avances o mejoras se han realizado en la gestión de la institución, es decir, no pueden ser medidos.

La implementación del Plan Bolognesi, a diferencia del Plan Alcázar del Ejército de Chile, estuvo supeditada al interés de cada uno de los comandos institucionales (comandantes generales), lo que originó que durante el mismo se fueran agregando y quitando objetivos estratégicos de acuerdo a la situación coyuntural institucional y política del momento; es por eso que en algunas versiones del plan encontramos 15 objetivos estratégicos, en otros años 13, en otros 14 y otros en 12, generando en algunos casos la creación de nuevas organizaciones y posteriormente la desactivación de estas durante el proceso, además, estas creaciones no eran producto de un análisis institucional, sino por algún interés personal del comandante general de turno. Por consiguiente, es imprescindible formular e implementar un nuevo plan de modernización del Ejército del Perú, coherente y lógico, con indicadores y metas claras que permitan monitorear el proceso en el tiempo.

Se puede apreciar que en el tiempo, la mayoría de comandos institucionales no han impulsado a través la modernización institucional planteada en el “Plan Bolognesi”, por diferentes causas internas y/o externas, ello permite deducir que no ha habido una adecuada gestión institucional.

Los cambios actuales en los procesos de gestión estratégica, las nuevas amenazas contra nuestro sistema de seguridad y defensa nacional, obliga al estado peruano a disponer de FF. AA. (y entre ellas el Ejército) entrenadas y equipadas para enfrentar los nuevos retos que le impone su misión constitucional.

En este sentido, la intención de este trabajo es proporcionar las ideas iniciales a través de estrategias que, posteriormente, mediante un estudio minucioso y la formulación de la fase institucional permita alcanzar este anhelo institucional y nacional, en cumplimiento a la Constitución Política del Perú, el Acuerdo Nacional y los Planes de Desarrollo Nacional.

Capítulo IV. Análisis prospectivo

1. Diseño del modelo conceptual

«El diseño del modelo conceptual consiste en la identificación y descripción de los temas que conforman el sector. Cada tema representa un componente, los cuales se grafican de forma ordenada» (CEPLAN, 2015).

En esta etapa de la fase análisis prospectivo del proceso de planeamiento estratégico, se deben considerar aquellos aspectos que pertenecen o influyen directa o indirectamente en el funcionamiento del sistema durante el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, en este caso, el desarrollo de estrategias para la modernización del Ejército del Perú. Para el presente estudio el diseño del modelo conceptual es el que se puede apreciar en el gráfico 2, donde se considera al componente de primer nivel “Modernización del Ejército del Perú” y como componentes del segundo nivel el institucional, conocimiento, operaciones, territorio, infraestructura, social y geopolítica internacional.

Gráfico 2. Diseño del modo conceptual "Modernización del Ejército del Perú"



Fuente: Elaboración propia, 2016

Los componentes considerados en los tres niveles fueron seleccionados inicialmente por el equipo de trabajo y, posteriormente, fueron sometidos a una validación de expertos dentro de los cuales se encuentran oficiales generales que han tenido la oportunidad de desempeñarse como directores de la Dirección de Planeamiento del Ejército (DIPLANE), entidad encargada de formular y

desarrollar las políticas institucionales que norman y guían el desarrollo estratégico del Ejército; los conceptos de cada componente se pueden verificar en el anexo 1 (glosario del modelo conceptual); posteriormente, fueron validados por un asesor experto en planeamiento estratégico de la Universidad del Pacífico, además del profesor del curso “Planeamiento Estratégico en el Sector Público” desarrollado durante la Maestría en Gestión Pública de la Universidad del Pacífico, y de asesores del Centro de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) encargados del planeamiento prospectivo de dicha entidad. Finalmente, fue sometido a la validación y encuesta de los oficiales integrantes del X Programa de Alto Mando del Ejército del Perú (X PAME) integrado por oficiales coroneles y capitanes de navío del Ejército del Perú, Marina de Guerra del Perú, Policía Nacional del Perú y un coronel del Ejército Brasileño; y a 79 oficiales de mando medio (mayores) integrantes de la VI Maestría en Ciencias Militares conducida por la Escuela Superior de Guerra del Ejército (anexo 2).

2. Identificación y análisis de tendencias

Para este trabajo se han tenido en cuenta algunas de las megatendencias establecidas en el plan bicentenario del año 2011 (CEPLAN, Plan Bicentenario "Perú hacia el 2021", 2011), particularmente aquellas que tienen o podrían tener algún nivel de impacto en el proceso de modernización del Ejército del Perú. Otra fuente de consulta para establecer las tendencias en este proceso ha sido aquella establecida por la Secretaría de Defensa Nacional (SEDENA), entidad que en el año 2014 realizó un estudio prospectivo de la seguridad y defensa nacional al 2030, (SEDENA, 2015). Finalmente, luego de un estudio minucioso realizado por el grupo de trabajo se consideraron algunas tendencias que, si bien no tienen un impacto a nivel regional o mundial, sí van a tener un impacto importante durante la implementación y desarrollo del proceso de modernización del Ejército.

Luego del análisis de pertinencia o grado de vinculación que tiene la tendencia con la unidad de análisis, y de la evidencia cualitativa y/o cuantitativa que se puede obtener a través de diferentes fuentes, y que sustenten la presencia de la tendencia, se seleccionaron aquellas tendencias que servirán para el análisis de las siguientes etapas del estudio (anexo 3).

2.1 Listado de tendencias priorizadas

Las tendencias priorizadas luego del proceso de análisis en base a su pertinencia con el sector y al nivel de evidencia de las mismas, son las siguientes:

- Masificación de las comunicaciones y el empleo de Internet.
- Desarrollo de la tecnología y robótica.
- Incremento de conflictos interestatales de diferente origen.
- Incremento de amenazas internas contra la seguridad y defensa nacional.
- Incremento de desastres naturales.
- Incremento de ataques a la seguridad cibernética.
- Incremento de la participación de las FF. AA. en operaciones de paz.
- Generalización del accionar conjunto de las FF. AA.
- Modernización de la gestión pública.
- Incremento de la cohesión e identidad nacional.
- Menor asignación de recursos públicos a las FF. AA. en la región.
- Incremento de la injerencia política en las instituciones públicas.
- Desaceleración de la economía nacional e internacional.
- Incremento de la corrupción de las instituciones públicas.

En el anexo 4 se describe cada una de las tendencias priorizadas.

2.2 Impacto de las tendencias en los componentes

El impacto es la capacidad de cada tendencia de influir en cada uno de los componentes de la unidad de análisis, en este caso, la modernización del Ejército del Perú.

Como se puede apreciar en la en la tabla 1, se procedió a graficar cada una de las tendencias y su impacto en cada uno de los componentes del sistema, esto permite establecer el grado de sensibilidad de los componentes a las tendencias; luego de analizar la información de la tabla 1, se puede determinar que los componentes del segundo nivel, “institucional” y “operaciones” son los más sensibles del sistema, por lo que al momento de establecer las acciones estratégicas se deben tomar las previsiones para minimizar o neutralizar los efectos de las tendencias sobre estos componentes.

Tabla 1. Impacto de las tendencias priorizadas en los componentes del modelo conceptual

1.er Nivel	2.º Nivel	3.er Nivel	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	
Modernización del Ejército del Perú	Institucional (1-3-4-5-9-11-12-13-14)	Estratégico	X	X	X	X	X		X		X		X	X	X	X
		Dimensionamiento			X	X	X				X		X		X	
		Cultura organizacional	X	X	X	X			X	X	X	X		X		X
		Legal	X			X	X	X		X	X			X		X
		Normatividad institucional									X					
		Recursos humanos			X	X	X		X	X	X		X	X	X	X
		Recursos logísticos	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X		X	
		Control institucional	X								X		X	X		X
		Salud			X	X					X		X		X	
	Economía	X		X	X		X			X		X		X	X	
	Infraestructura (1-3-4-5-6-9-11)	TIC	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X		X	
		Instalaciones operativas	X		X	X	X	X			X		X			
		Instalaciones administrativas				X					X					
	Conocimiento (1-2-3-4-7-8-9-11)	Educación	X	X	X	X	X		X	X	X		X		X	X
		Doctrina			X	X			X	X						
		Información	X		X	X		X		X	X		X			
		Investigación	X	X							X					
	Operaciones (1-2-3-4-5-7-8-9-10-11-13)	Conflicto externo	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X		X	
		Conflicto interno	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	
		Apoyo al desarrollo		X	X	X	X		X		X	X	X		X	
		Desastres naturales		X	X	X	X		X	X	X	X	X		X	
		Operaciones de paz			X	X			X		X					
	Territorio (3-4-5-8)	Zonas geoeconómicas			X	X	X			X						
		Fronteras			X					X						
	Social (1-3-4-5-8-9-10-12-14)	Relación cívico-militar	X		X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X
		Comités de autodefensa				X	X									
		Reservas			X											
	Geopolítica Internacional (3-4-6-7-)	Legislación internacional			X	X		X	X							
		Ubicación geoestratégica			X											
		Relaciones internacionales			X			X	X							
Ejércitos de otros países		X		X	X	X		X	X	X						

Fuente: Elaboración propia, 2016

3. Identificación de variables estratégicas

Variable estratégica es una cualidad o característica concreta que se deriva del modelo conceptual del sector, identificable y distinta de las otras, con la capacidad de cambiar y de ser medida o evaluada directamente o a través de sus indicadores.⁶

3.1 Identificación de variables

Basados en los componentes de tercer nivel del diseño del modelo conceptual y de las tendencias priorizadas, se identificaron las variables considerando el sujeto y la condición de cambio. Como resultado de este paso se generan variables endógenas a partir de los componentes del modelo conceptual, y variables exógenas a partir de las tendencias priorizadas; para este estudio se han determinado 45 variables, las que se pueden apreciar en el anexo 5.

3.2 Clasificación de variables

Determinadas las variables, estas fueron clasificadas mediante una relación de influencia, dependencia para determinar las variables estratégicas de la unidad de análisis “Modernización del Ejército del Perú”. Para facilitar este proceso se ha utilizado el programa MICMAC⁷ (CEPLAN, Fase de Análisis Prospectivo para Sectores - Guía metodológica, 2015).

De manera general, el procedimiento para la clasificación de las variables fue el siguiente:

- Se ubicaron cuarenticinco variables establecidas en la fila superior y en la primera columna de la derecha de la “matriz de análisis estructural” que se utilizó para el análisis.
- Seguidamente, se estableció el nivel de influencia de cada una de las variables sobre las otras cuarenticuatro tomando como punto de partida las variables que se encuentran en el eje vertical (columna de la izquierda), y como variables a ser influenciadas las que se encuentran en el eje horizontal (fila superior), para lo cual se asigna una valoración de entre 0 y 3 de acuerdo al nivel de influencia que ejerce cada variable sobre las otras.
- Los resultados obtenidos en la matriz son importados al programa MICMAC, el que, de manera automática, proporcionará la ubicación de cada una de las variables en un gráfico de cuatro cuadrantes donde se aprecia el nivel de influencia y dependencia de cada una de las variables de la unidad de análisis; de este gráfico establecemos las variables estratégicas.

⁶Directiva 001-2014-CEPLAN Directiva general del proceso de planeamiento estratégico.

⁷El programa MICMAC (Matriz de impactos cruzados, multiplicación aplicada a una clasificación), es una herramienta que permite realizar el análisis estructural y ayuda a visualizar los resultados en un gráfico de 4 cuadrantes donde se observará su comportamiento.

Este procedimiento se encuentra graficado en el anexo 6.

3.3 Listado de variables estratégicas

Luego de haber realizado en análisis estructural, el grupo de trabajo seleccionó las variables estratégicas (tabla 2).

Tabla 2. Listado de variables estratégicas

Ítem	Variable estratégica	Definición
1	Participación de las FF.AA. en eventos internacionales de seguridad y defensa internacional	<p>Nivel de participación de los efectivos de las FF. AA. en diferentes eventos de seguridad y defensa regional y hemisférica tales como: operaciones de paz, intercambio académico, ejercicios multinacionales (Panamax), reuniones bilaterales, reuniones 2+2, convenciones, etc., proyectando la imagen de las FF. AA. y el Ejército en el contexto internacional, buscando generar un estado de confianza, respeto y colaboración en futuras situaciones de conflicto que afecten nuestro sistema de seguridad y defensa nacional.</p> <p>El proceso de globalización en el mundo ha dado origen a diversas organizaciones delincuenciales que generan el terrorismo, el narcotráfico, el crimen organizado, etc., constituyéndose en amenazas para los sistemas democráticos de los estados y desafíos para neutralizarlos o mitigar el impacto de sus acciones ilícitas en las sociedades; en ese sentido, los organismos internacionales como la Organización de las Naciones Unidas (ONU) han establecido políticas que buscan organizar a las naciones para enfrentar en mejores condiciones de éxito dichas amenazas: muchas de estas políticas están directamente relacionadas con las actividades y eventos de seguridad y defensa regional y hemisférica en que participan los integrantes de las FF. AA. y, por consiguiente, del Ejército del Perú, dentro de estas actividades tenemos: operaciones de paz, intercambio académico, reuniones bilaterales, convenciones, eventos deportivos, etc., que además de generar conocimiento y procedimientos uniformes para enfrentar las nuevas amenazas, constituyen un factor importante en la búsqueda de integración, entendimiento mutuo y confianza entre las FF. AA. y las naciones.</p>
2	Nivel de interoperabilidad con las otras fuerzas	<p>"La interoperabilidad es la habilidad de los sistemas, unidades o fuerzas para proveer o aceptar servicios de otros sistemas, unidades o fuerzas y para emplear los intercambiados de una forma que permita operar los mismos en forma efectivamente integrada".⁸</p> <p>"Interoperabilidad es la habilidad de sistemas, unidades o fuerzas para aceptar servicios de otras fuerzas armadas, unidades o fuerzas. El uso de los servicios intercambiados les permite operar juntos en forma más efectiva"⁹.</p> <p>Es una relación que conlleva una fuerte actitud sinérgica entre varios que intercambian cosas o acciones, cuyo resultado es superior a la simple suma y que termina potenciando el rendimiento del conjunto. Se da en todos los campos de la conducción y en casi todos los aspectos derivados imaginables (Patrón, 2003).</p> <p>El nivel de interoperabilidad estará determinado por la capacidad de las unidades de la fuerza operativa del Ejército que le permite conducir operaciones de manera conjunta con las unidades de la fuerza operativa de la Marina de Guerra del Perú, la Fuerza Aérea del Perú o</p>

⁸FM-101-5-1, "Operational Terms and Graphics", (Department of the Army, Cap.I, pág.85, edición 1997).

⁹FM 100-8, "The Army in Multinational Operations", (Department of the Army, Cap.II, pág. 16, edición 1997).

Ítem	Variable estratégica	Definición
		la Policía Nacional del Perú; esta capacidad tiene como soporte, además de una doctrina conjunta que determina los procedimientos para actuar de manera integrada, los medios de comando y control, medios de comunicaciones, enlace, integración informática etc., los que permiten al comandante de una fuerza conjunta emitir órdenes y recibir información sobre la situación en el combate de las unidades de cualquiera de las instituciones que tiene bajo su comando. En el Ejército, esta capacidad solo la tienen las unidades que se encuentran en la zona del VRAE, situación que les permite conducir operaciones de manera conjunta (interoperar) durante la conducción de operaciones y acciones militares en esa zona.
3	Gestión estratégica del Ejército	Capacidad de gestión o gobernanza de los comandos institucionales en la conducción de los destinos del Ejército del Perú y de ejecutar las acciones estratégicas que buscan el desarrollo de la institución; así mismo, las decisiones necesarias para la preparación del Ejército que le permita el cumplimiento de sus roles constitucionales.
4	Magnitud de la fuerza operativa y administrativa del Ejército	Cantidad de recursos humanos y materiales que necesita la fuerza operativa y los órganos de apoyo del Ejército para el cumplimiento de sus roles constitucionales, así como para su desarrollo institucional y funcionamiento administrativo.
5	Gestión de recursos humanos	Capacidad institucional para administrar adecuadamente los recursos humanos, basada en la meritocracia, igualdad, equidad y justicia, el rendimiento del personal durante sus actividades operativas o administrativas, así como las acciones destinadas a mejorar el bienestar del personal de oficiales, técnicos, suboficiales, tropa y empleados civiles del Ejército.
6	Operatividad de los recursos logísticos	Cantidad de material logístico de los que dispone la institución para cumplir sus roles constitucionales, así como su estado de operatividad, que aseguren a la fuerza operativa y a los órganos de apoyo disponer del material necesario para cumplir con éxito sus tareas durante el desempeño de sus actividades administrativas, de entrenamiento y preparación de la fuerza, así como durante la ejecución de las operaciones.
7	Nivel de eficiencia de los sistemas administrativos del Ejército	Situación en que los sistemas administrativos (presupuesto, tesorería, abastecimiento, contabilidad, inversión pública) de la institución, planean y ejecutan los recursos que el Estado asigna a la institución de manera eficiente y transparente, considerando como pilar fundamental el cumplimiento de los roles constitucionales.
8	Nivel de conectividad del Ejército	Capacidad de la institución de interconexión de los diferentes niveles de Comando en los 360°, que permita un adecuado comando y control de la institución, así como de seguimiento, control y optimización de las actividades administrativas y operativas con el empleo de las TIC.
9	Nivel de calidad del sistema educativo del Ejército	Situación en que se dispone de un sistema educativo institucional de calidad que asegure la formación, capacitación y perfeccionamiento del personal del Ejército en todos los niveles, con estándares de calidad internacionales que le permita contar con cuadros que estén en condiciones de participar en las operaciones que debe cumplir el Ejército durante el cumplimiento de sus roles constitucionales, así como de sus responsabilidades administrativas.
10	Nivel de investigación institucional	Capacidad institucional de realizar actividades orientadas a la investigación en los campos de la tecnología, doctrina y seguridad necesaria, para asegurar y disponer de los conocimientos adecuados y actualizados en los diferentes campos operativos y administrativos del Ejército.
11	Preparación de la FO para cumplir sus roles	Capacidad de los recursos humanos, logísticos y tecnológicos, así como su nivel de entrenamiento para estar en condiciones de cumplir

Ítem	Variable estratégica	Definición
	constitucionales ante amenazas difusas	con los roles constitucionales (defender la soberanía e integridad territorial de la nación, asumir el control del orden interno, participar en el desarrollo y apoyar a poblaciones vulnerables ante desastres naturales) ante amenazas difusas actuales y futuras.
12	Nivel de relaciones cívico - militares del Ejército	Situación en que se encuentran las relaciones del Ejército a través de sus respectivos Comandos Institucionales con las autoridades civiles en los diferentes niveles de gobierno, desde el nivel nacional hasta el nivel local, considerando que el Ejército como parte de las FF. AA. están subordinadas al poder político dentro de nuestro sistema democrático, así como el nivel de apoyo de la población a las actividades que cumple el Ejército.

Fuente: Elaboración propia, 2016

Las variables establecidas guiarán el proceso de construcción de escenarios y, posteriormente, el desarrollo de la Fase Estratégica del presente trabajo donde se establecerán el escenario apuesta, la visión institucional, los objetivos estratégicos, indicadores, metas y la ruta estratégica.

4. Diagnóstico de variables estratégicas. Valores tendenciales al 2030

4.1 Lista de indicadores de las variables estratégicas

En la **tabla 3** podemos apreciar la lista de indicadores de las variables estratégicas, con indicación de las fórmulas correspondientes a cada indicador, sus valores históricos y actuales, así como su proyección al 2030, el cual fue establecido empleando el *software* de proyección tendencial diseñado por el CEPLAN, este valor tendencial nos permitirá construir el escenario tendencial.

Tabla 3. Lista de indicadores de las variables estratégicas

Variable	Variables estratégicas	Indicador	Fórmula	Valores históricos por años				Valor actual	Tendencias 2030	Fuente
				2011	2012	2013	2014			
Variable 1	Participación de las FF.AA. en eventos internacionales de seguridad y defensa internacional	Número de efectivos del Ejército que participa en operaciones de paz	$N.^\circ \text{ de efectivos (OO, Tcos, SSOO, TSM) que participa en operaciones de paz}$	340	360	368	368	213	627,14	DRIE
		Porcentaje de actividades de proyección internacional programadas por la institución, ejecutadas en el año (intercambio académico, ejercicios, foros, etc.)	$N.^\circ \text{ de actividades de proyección internacional ejecutadas en el año} / N.^\circ \text{ total de actividades de proyección internacional programadas}$ X100	81%	82%	82%	83%	84%	98,80%	DRIE, DIEDOCE
Variable 2	Nivel de interoperabilidad con las otras fuerzas	Porcentaje de la Fuerza Operativa del Ejército que está en condiciones de interoperar con las fuerzas operativas de los Institutos armados.	$N.^\circ \text{ de unidades tipo batallón interoperables} / \text{Total de Unidades tipo batallón del Ejército}$ X 100	12%	13%	14%	13%	13%	24,39%	DITELE
Variable 3	Gestión estratégica del Ejército	Porcentaje de objetivos estratégicos institucionales alcanzados por el comando institucional anualmente	Avance real de los objetivos estratégicos institucionales por el comando institucional en el año / Avance de los objetivos estratégicos institucionales previsto por alcanzar por el comando institucional en el año X 100	s.i.	s.i.	s.i.	s.i.	s.i	32,16%	DIPLANE

Variable	Variables estratégicas	Indicador	Fórmula	Valores históricos por años				Valor actual	Tendencias 2030	Fuente
				2011	2012	2013	2014			
Variable 4	Magnitud de la fuerza operativa y administrativa del Ejército	Porcentaje de unidades de la fuerza operativa y órganos de apoyo necesarios para satisfacer los requerimientos operativos y administrativos del Ejército.	N.º de unidades de la fuerza operativa y número de elementos de los órganos de apoyo del Ejército en condiciones de cumplir tareas de su responsabilidad / N.º total de unidades necesarias para cumplir las actividades administrativas y operativas del Ejército X 100	s.i.	s.i.	s.i.	s.i.	s.i	32,16%	DIPLANE
Variable 5	Gestión de recursos humanos	Porcentaje de acciones estratégicas de recursos humanos alcanzadas anualmente	Porcentaje de avance real de acciones estratégicas de RR.HH. alcanzadas en el año / Porcentaje de avance previsto de acciones estratégicas de RR.HH. en el año X 100	51,92%	51,92%	53,90%	53,90%	53,90%	76,40%	PEI, DIPERE
Variable 6	Operatividad de los recursos logísticos	Porcentaje de recursos logísticos disponibles en condiciones operativas	Cantidad de recursos logísticos disponibles por la institución actualmente en condiciones operativas/ Cantidad de recursos logísticos necesarios por las unidades de la FO en condiciones operativas X 100	38,70%	38,20%	37,94%	35,49%	38,54%	20,27%	COTE
Variable 7	Nivel de eficiencia de los sistemas administrativos del Ejército	Porcentaje de eficiencia anual de los sistemas administrativos del Ejército	N.º de actividades ejecutadas por los sistemas administrativos del Ejército de manera eficiente / N.º de actividades ejecutadas por los sistemas administrativos X 100	78,80%	79,00%	77,00%	79%	80,00%	74,72%	OEE, DIPLANE
Variable 8	Nivel de conectividad del Ejército	Porcentaje de puestos de comando hasta el nivel batallón interconectados en los 360º	N.º de puestos de comando hasta el nivel batallón interconectados en los 360º / N.º total de puestos de comando hasta el nivel batallón del Ejército X 100	92,70%	93,40%	94,80%	92,80%	92,50%	97,83%	DITELE

Variable	Variables estratégicas	Indicador	Fórmula	Valores históricos por años				Valor actual	Tendencias 2030	Fuente
				2011	2012	2013	2014			
Variable 9	Nivel de calidad del sistema educativo del Ejército	Porcentaje de acciones estratégicas del sistema de educación del Ejército alcanzadas anualmente	Avance real de las acciones estratégicas del sistema de educación alcanzadas en el año / Avance de las acciones estratégicas previstas por alcanzar por el sistema de educación en el año X 100	75%	80,00%	79%	79,00%	76,00%	84,46	PEI, DIEDOCE, COEDE
Variable 10	Nivel de investigación, desarrollo e innovación institucional	Porcentaje de acciones estratégicas del sistema, desarrollo e innovación del Ejército alcanzadas anualmente	Avance real de las acciones estratégicas del sistema de investigación, desarrollo e innovación alcanzadas en el año / Avance de las acciones estratégicas previstas por alcanzar por el sistema de investigación, desarrollo e innovación en el año X 100	s.i.	s.i.	s.i.	s.i.	s.i	32,16%	PEI
Variable 11	Preparación de la FO para cumplir sus roles constitucionales ante amenazas difusas	Porcentaje de la fuerza operativa preparada para ejecutar operaciones en cumplimiento a sus roles constitucionales ante amenazas difusas	N.º Brigadas preparadas para ejecutar operaciones en cumplimiento de sus roles constitucionales ante amenazas difusas / N.º total brigadas del Ejército X 100	56,05%	50,39%	54,29%	53,36%	55,48%	42,28%	COTE
Variable 12	Nivel de relaciones cívico - militares del Ejército	Nivel de relación entre los comandantes en los diferentes niveles de comando del Ejército, la población, las autoridades de los diferentes niveles de gobierno y sectores en las que se encuentran acantonadas sus unidades.	Nivel de relación entre los comandantes en los diferentes niveles del Ejército, la población y las autoridades civiles en los niveles de gobierno nacional y regional, en las que se encuentran acantonadas sus unidades (criterio para determinar los niveles de la relación: 1=mala, 2=regular, 3=buena, 4=muy buena, 5=excelente).	s.i.	s.i.	s.i.	s.i.	2	3	Elaboración propia
		Porcentaje de la población que apoya las actividades del Ejército	% de pobladores que aprueban la labor de la FF. AA. / % total de pobladores encuestados	53,80%	56,70%	58,30%	54,41%	64,40%	65,21%	Encuesta nacional

Fuente: Elaboración propia, 2016

4.2 Identificación de actores

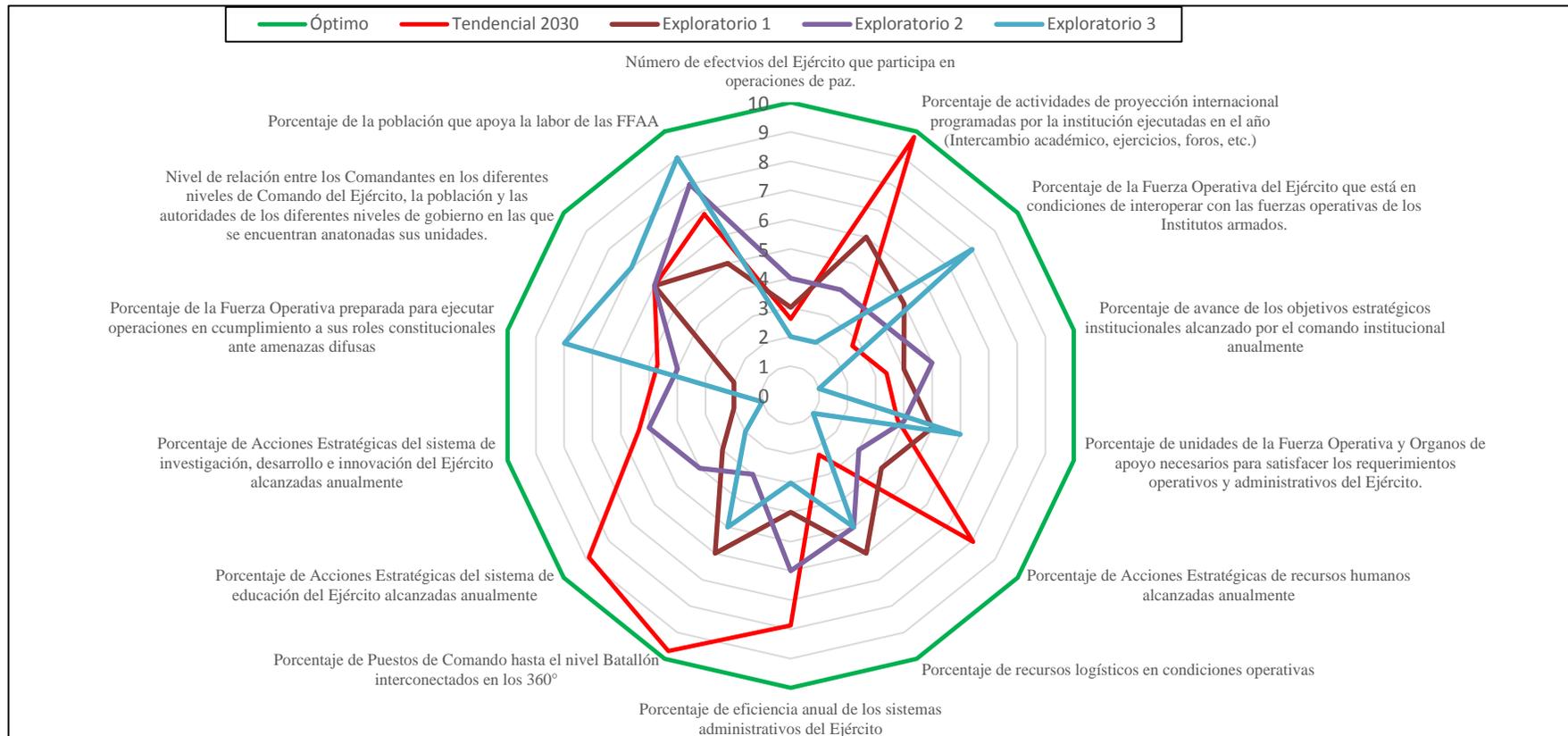
Tabla 4. Identificación de actores

Actores que influyen sobre la variable estratégica	Variables estratégicas	Actores sobre los cuales la variable estratégica tiene influencia
Gobierno, CCFFAA, MINDEF, CSDN, COPER, COTE, DRI, COEDE.	(1) Participación de las FF.AA. en eventos internacionales de seguridad y defensa internacional	Personal del Ejército, unidades operativas, fuerzas de paz internacionales, ONU.
MINDEF, CCFFAA, MEF, COEDE, COLOGE, COTE, DIPLAN	(2) Nivel de interoperabilidad con las otras fuerzas	Unidades de la fuerza operativa del Ejército, unidades operativas de las instituciones armadas.
Gobierno, CCFFAA, MINDEF, CSDN, MEF, DIPLAN	(3) Gestión estratégica del Ejército	Unidades operativas y administrativas del Ejército, población.
Gobierno, CCFFAA, MINDEF, CSDN, MEF, DIPLAN	(4) Magnitud de la fuerza operativa y administrativa del Ejército	Unidades operativas y administrativas del Ejército, población.
MINDEF, MEF, COPER, Inspectoría, Sistema de Control Institucional, DIPLAN	(5) Gestión de recursos humanos	Personal de oficiales, técnicos, suboficiales, tropa y empleados civiles del Ejército
MINDEF, MEF, COLOGE, Inspectoría, Sistema de Control Institucional, DIPLAN	(6) Cantidad y operatividad de los recursos logísticos	Unidades operativas y administrativas del Ejército.
MINDEF, MEF, CGR, DIPLAN, OEE, Inspectoría, Sistema de Control Institucional	(7) Nivel de eficiencia de los sistemas administrativos del Ejército	Unidades operativas y administrativas del Ejército, personal del Ejército.
MINDEF, CCFFAA, MEF, COLOGE, DITELE, COTE, Inspectoría, Sistema de Control Institucional, DIPLAN	(8) Nivel de conectividad del Ejército	Puestos de comando de la institución
MINDEF, MINEDU, MEF, CCFFAA, COPER, DIPLAN	(9) Nivel de calidad del sistema educativo del Ejército	Personal de oficiales, técnicos, suboficiales, tropa y empleados civiles del Ejército
MINDEF, MEF, DIPLAN	(10) Nivel de investigación, desarrollo e innovación institucional	Unidades de la fuerza operativa, escuelas del sistema de educación
Gobierno, MINDEF, MEF, CCFFAA, CSDN, COTE, DIPLAN	(11) Preparación de la FO para cumplir sus roles constitucionales ante amenazas difusas	Unidades de la fuerza operativa, población en general, entidades privadas.
Gobiernos en los niveles nacional, regional y local, MINDEF, MAF, CCFFAA, CSDN.	(12) Nivel de relaciones cívico - militares del Ejército	DIE, DIPLAN, población en general, entidades públicas y privadas.

Fuente: Elaboración propia, 2015

5. Construcción de escenarios

Gráfico 3. Escenarios al 2030 – Modernización del Ejército del Perú



Fuente: Elaboración propia, 2016

El procedimiento para la determinación de los escenarios se puede apreciar en el anexo 7.

Tabla 5. Descripción de los escenarios

Ítem	VARIABLES ESTRATÉGICAS	INDICADORES	VALOR ACTUAL	ESCENARIO ÓPTIMO	ESCENARIO TENDENCIAL	ESCENARIO EXPLORATORIO 1 (GENERALIZACIÓN DE AMENAZAS INTERNAS)	ESCENARIO EXPLORATORIO 2 (PRESENCIA DE DESASTRES NATURALES)	ESCENARIO EXPLORATORIO 3 (CONFLICTO EXTERNO)
1	Participación de las FF.AA. en eventos internacionales de seguridad y defensa internacional	Número de efectivos del Ejército que participa en operaciones de paz	213	Participación de 1 brigada tipo infantería (2.400 efectivos) permanentemente en operaciones de paz	627 efectivos se encuentran participando en operaciones de paz.	Debido a necesidades operacionales disminuye el número de efectivos que participa en operaciones de paz	Disminuye la participación de efectivos del Ejército en operaciones de paz	Disminuye al mínimo la participación de efectivos del Ejército en operaciones de paz
		Porcentaje de actividades de proyección internacional programadas por la institución, ejecutadas en el año (intercambio académico, ejercicios, foros, agregadurías, etc.)	84%	Las actividades de proyección internacional programadas anualmente tienen un nivel de ejecución del 100%	Las actividades de proyección internacional programadas anualmente tienen un nivel de ejecución del 98,80%	Se incrementan las actividades de proyección internacional relacionadas a intercambio académico y foros de seguridad internacional relacionadas con estas amenazas	Debido a la magnitud de los desastres disminuyen los efectivos que participan en estas actividades.	Se reducen al mínimo la participación de efectivos del Ejército en actividades de proyección internacional
2	Nivel de interoperabilidad con las otras fuerzas	Porcentaje de la fuerza operativa del Ejército que está en condiciones de interoperar con las fuerzas operativas de los Institutos armados.	13%	El 90% de las unidades tipo batallón de la fuerza operativa se encuentra en condiciones de interoperar con las fuerzas de los institutos armados	El 24,39% de las unidades tipo batallón de la fuerza operativa se encuentra en condiciones de interoperar con las II.AA.	Se incrementa el esfuerzo para incrementar la interoperabilidad de las unidades de la fuerza operativa	Disminuye el esfuerzo por incrementar la interoperabilidad con las otras II.AA.	Se incrementa el esfuerzo para incrementar la interoperabilidad de las unidades de la fuerza operativa
3	Gestión estratégica del Ejército	Porcentaje de objetivos estratégicos institucionales alcanzados por el comando institucional anualmente	s.i	Los comandos institucionales ejecutan el 95% de avance de los objetivos estratégicos previstos en su periodo de comando	Los comandos institucionales ejecutan el 32,16% de avance de los objetivos estratégicos previstos en su periodo de comando	Disminuye el esfuerzo en el cumplimiento de los objetivos estratégicos para la modernización del Ejército, se orientan	Se mantiene el esfuerzo de la gestión institucional para alcanzar la modernización del Ejército	Se paraliza el proceso de modernización del Ejército, no se cumplen los objetivos estratégicos previstos, excepto los que se encuentran

Ítem	VARIABLES ESTRATÉGICAS	INDICADORES	VALOR ACTUAL	ESCENARIO ÓPTIMO	ESCENARIO TENDENCIAL	ESCENARIO EXPLORATORIO 1 (GENERALIZACIÓN DE AMENAZAS INTERNAS)	ESCENARIO EXPLORATORIO 2 (PRESENCIA DE DESASTRES NATURALES)	ESCENARIO EXPLORATORIO 3 (CONFLICTO EXTERNO)
						mayores esfuerzos en combatir estas amenazas		relacionados con las capacidades de las unidades de la FO para este tipo de conflictos
4	Magnitud de la fuerza operativa y administrativa del Ejército	Porcentaje de unidades de la fuerza operativa y órganos de apoyo necesarios para satisfacer los requerimientos operativos y administrativos del Ejército.	s.i	Se ha alcanzado un nivel de fuerza equivalente al 85%, en unidades operativas y administrativas.	Se ha alcanzado un nivel de fuerza del 32,16%, en unidades operativas y administrativas.	Se incrementa el esfuerzo para alcanzar el nivel de fuerza operativa, pero disminuye el esfuerzo por alcanzar el nivel de fuerza administrativa	Se detiene temporalmente el esfuerzo por alcanzar el nivel de fuerza operativa y administrativa del Ejército	Se detiene el proceso para alcanzar el nivel de fuerza, debido a que se da prioridad a la ejecución de operaciones, se incrementan capacidades y fuerza con la movilización
5	Gestión de recursos humanos	Porcentaje de acciones estratégicas de recursos humanos alcanzadas anualmente	53,90%	Se ejecutan las acciones estratégicas de RR.HH. en un porcentaje del 95%	Se ejecutan las acciones estratégicas de RR.HH. en un porcentaje del 76,4%	Se presentan mayores retos para cumplir con las acciones estratégicas relacionadas con RR.HH., debiendo orientar el esfuerzo a la designación y rotación del personal hacia las zonas de emergencia donde se presenten estas amenazas, podrían disminuir las actividades de bienestar.	Disminuye temporalmente el esfuerzo por alcanzar las acciones estratégicas de RR.HH. previstas, retrasando el proceso de modernización del Ejército	Se paraliza el proceso de modernización, no se ejecutan las acciones estratégicas de RR.HH. previstas.
6	Cantidad y operatividad de los recursos logísticos	Porcentaje de operatividad de los recursos logísticos	38,54%	La operatividad de los recursos logísticos de la institución se encuentra en un 90%.	La operatividad de los recursos logísticos se encuentra en un 20,27%	Se incrementan los esfuerzos por incrementar los recursos y mejorar la operatividad de los recursos logísticos para operaciones de conflicto interno, pero se reduce el esfuerzo para incrementar la	Se orientan mayores medios a la participación de las unidades de la FO en este tipo de operaciones, disminuye el esfuerzo por incrementar la capacidad operativa	Aumenta el esfuerzo por incrementar el material y mejorar las condiciones de operatividad de los recursos logísticos de las unidades que se encuentran en la zona de conflicto, sin embargo, ante la

Ítem	Variables estratégicas	Indicadores	Valor actual	Escenario óptimo	Escenario tendencial	Escenario exploratorio 1 (generalización de amenazas internas)	Escenario exploratorio 2 (presencia de desastres naturales)	Escenario exploratorio 3 (conflicto externo)
						operatividad de los recursos necesarios para enfrentar un conflicto externo.	de los recursos logísticos	inminencia de esta amenaza este incremento no sería considerable.
7	Nivel de eficiencia de los sistemas administrativos del Ejército	Porcentaje de eficiencia anual de los sistemas administrativos del Ejército	80,00%	El nivel de eficiencia anual de los sistemas administrativos del Ejército alcanza el 95%	El nivel de eficiencia anual de los sistemas administrativos del Ejército alcanza el 74,72%	Si no se organizan las tareas institucionales, podría disminuir la eficiencia de los sistemas administrativos del Ejército	Los sistemas administrativos continúan funcionando normalmente	Si no se organizan las tareas institucionales, podría disminuir la eficiencia de los sistemas administrativos del Ejército
8	Nivel de conectividad del Ejército	Porcentaje de puestos de comando hasta el nivel Batallón interconectados en los 360°	92,50%	La interconectividad institucional hasta el nivel batallón en los 360° es del 100%	La interconectividad institucional hasta el nivel batallón en los 360° es del 97,83%	Se incrementan los esfuerzos por mejorar la interconectividad institucional	Disminuye el esfuerzo por incrementar la interconectividad de las unidades tipo batallón de la FO, se da prioridad a las unidades en la zona de crisis	Se incrementan los esfuerzos por mejorar la interconectividad institucional particularmente con las unidades de la zona de conflicto
9	Nivel de calidad del sistema educativo del Ejército	Porcentaje de acciones estratégicas del sistema de educación del Ejército alcanzadas anualmente	76,00%	Se ejecutan las acciones estratégicas del sistema de educación en un 95%	Se ejecutan las acciones estratégicas de sistema de educación en un 84,46%	Debido a la designación y rotación del personal en zonas de emergencia, disminuye el porcentaje de acciones estratégicas del sistema educativo previstas por ejecutar	Disminuye el esfuerzo por ejecutar las acciones estratégicas del sistema educativo del Ejército	Disminuyen las actividades académicas, se da prioridad a las operaciones, no se ejecutan las acciones estratégicas previstas

Ítem	Variables estratégicas	Indicadores	Valor actual	Escenario óptimo	Escenario tendencial	Escenario exploratorio 1 (generalización de amenazas internas)	Escenario exploratorio 2 (presencia de desastres naturales)	Escenario exploratorio 3 (conflicto externo)
10	Nivel de investigación, desarrollo e innovación institucional	Porcentaje de acciones estratégicas del sistema de investigación, desarrollo e innovación del Ejército alcanzadas anualmente	s.i	Se ejecutan las acciones estratégicas del sistema de investigación, desarrollo e innovación en un 60%	Los avances en el campo de la investigación, desarrollo e innovación son mínimos alcanzando solo un 32,16%	La generación de estas amenazas ocasiona el retraso en el cumplimiento de las acciones destinadas a implementar y desarrollar el sistema de investigación, desarrollo e innovación institucional	Se mantiene el esfuerzo por implementar y desarrollar el sistema de investigación, desarrollo e innovación institucional	Se paraliza definitivamente el proceso de implementación y desarrollo del sistema de investigación, desarrollo e innovación institucional
11	Preparación de la FO para cumplir sus roles constitucionales ante amenazas difusas	Porcentaje de la fuerza operativa preparada para ejecutar operaciones en cumplimiento a sus roles constitucionales ante amenazas difusas	55,48%	La fuerza operativa se encuentra en un 90% de sus capacidades para ejecutar operaciones en cumplimiento a sus roles constitucionales ante amenazas difusas	La fuerza operativa se encuentra en un 42,28% de sus capacidades para ejecutar operaciones contra conflictos externos	Disminuye el esfuerzo de preparación de las unidades de la FO para enfrentar amenazas externas y de apoyo a poblaciones vulnerables al tener que dar prioridad a estas amenazas internas.	Disminuye el esfuerzo de preparación de las unidades de la FO para conflictos externos, priorizando su empleo para apoyar a las poblaciones afectadas por los desastres naturales.	Las unidades de la FO ejecutan operaciones contra esta amenaza. Se paraliza la preparación de la fuerza para enfrentar amenazas internas y en apoyo a poblaciones vulnerables.
12	Nivel de relaciones cívico - militares del Ejército	Nivel de relación entre los comandantes en los diferentes niveles de comando del Ejército, la población y las autoridades de los diferentes niveles de gobierno en las que se encuentran acantonadas sus unidades.	2	Las relaciones civiles-militares se encuentran en el nivel 5 (excelentes)	Las relaciones civiles-militares se encuentran en el nivel 3 (buenas)	Se incrementan las relaciones entre los comandantes y las autoridades de las zonas afectadas, así como las del gobierno central, situación que se debe explotar.	Se incrementan las relaciones entre los comandos de las zonas afectadas y las autoridades, así como las del gobierno central y otros niveles de gobierno	Se incrementan las relaciones con todos los niveles de gobierno

Ítem	VARIABLES ESTRATÉGICAS	INDICADORES	VALOR ACTUAL	ESCENARIO ÓPTIMO	ESCENARIO TENDENCIAL	ESCENARIO EXPLORATORIO 1 (GENERALIZACIÓN DE AMENAZAS INTERNAS)	ESCENARIO EXPLORATORIO 2 (PRESENCIA DE DESASTRES NATURALES)	ESCENARIO EXPLORATORIO 3 (CONFLICTO EXTERNO)
		Porcentaje de la población que apoya la labor de las FF. AA.	64,40%	El porcentaje de apoyo de la población alcanza el 95%	El nivel de apoyo de la población a las acciones del Ejército alcanza el 65,21%	De acuerdo al accionar de las unidades de la FO en las zonas afectadas, se incrementan el nivel de apoyo de la población.	Con el apoyo y participación de nuestras fuerzas se incrementa el nivel de apoyo de la población.	Se incrementa el nivel de apoyo de la población a nivel nacional.

Fuente: Elaboración propia: 2015

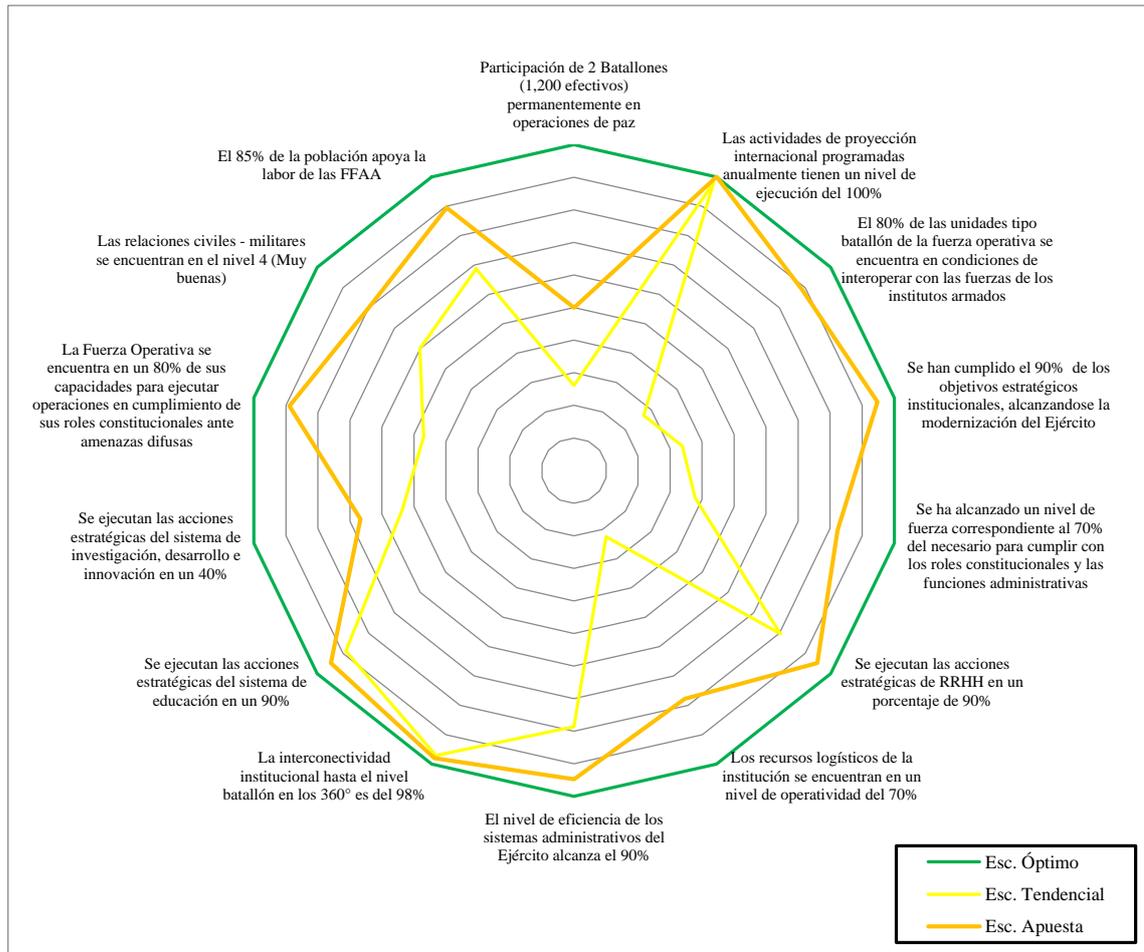
Los escenarios exploratorios son producto del análisis de los eventos futuros que podrían afectar de manera positiva o negativa el proceso de modernización del Ejército del Perú, estos eventos deben ser considerados al momento de determinar las posibilidades del sistema para establecer el escenario apuesta, pero también constituyen importantes elementos de juicio al momento de establecer las acciones estratégicas. El análisis de eventos futuros (para la determinación de los escenarios exploratorios) se puede apreciar en el anexo 8.

Capítulo V. Planteamiento de estrategias

1. Escenario apuesta

1.1 Construcción del escenario apuesta

Gráfico 4. Escenario apuesta al 2030



Fuente: Elaboración propia, 2016

En el gráfico 4 se puede apreciar que en algunos casos los indicadores de las variables estratégicas para el escenario tendencial (amarillo) mejoran y alcanzan el nivel del escenario óptimo (verde) o del escenario apuesta (naranja) como es el caso de las variables: “proyección internacional” e “interconectividad institucional”; sin embargo, en otras variables la tendencia es negativa como es el caso de las variables “operatividad de RR. LL.” (recursos logísticos) y “preparación de la fuerza para operaciones”; por consiguiente, es donde se debe orientar el mayor esfuerzo para mejorar la situación de los componentes institucionales que estén relacionados con estas variables, tal como se plantea en el escenario apuesta.

1.2 Descripción del escenario apuesta

Al 2030, el Ejército del Perú participa en diferentes misiones de operaciones de paz hasta con dos batallones (1.200) tipo infantería, de manera permanente. Las acciones del comando institucional permiten ejecutar las actividades de proyección internacional programadas anualmente con un porcentaje de efectividad del 100%.

El 80% de las unidades de la fuerza operativa del Ejército hasta el nivel batallón están en condiciones de interoperar con fuerzas de la Marina de Guerra del Perú, la Fuerza Aérea del Perú y la Policía Nacional del Perú, al haberseles proporcionado la capacitación para el empleo de sus fuerzas de manera conjunta y se les ha asignado los medios de comando y control necesarios que les permite esta interoperabilidad.

Gracias a la gestión de los diferentes comandos institucionales ejecutada por los comandantes generales como líderes de la institución y sus respectivos estados mayores generales se ha alcanzado la modernización del Ejército del Perú, logrando el cumplimiento del 90% de los objetivos estratégicos institucionales.

El nivel de fuerza alcanzado por el Ejército corresponde al 70% de los recursos necesarios para el cumplimiento de sus roles constitucionales, con eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos asignados a la institución, debiendo continuar con este esfuerzo en los años siguientes.

Se gestionan eficientemente los recursos humanos, habiéndose ejecutado el 90% de las acciones estratégicas previstas en este campo, los cuadros de personal se sienten orgullosos de pertenecer al Ejército del Perú y están comprometidos con las tareas que se les asigna, mediante una férrea disciplina y valores institucionales fortalecidos. Así mismo, las políticas de bienestar (educación, salud, recreación, etc.) para el personal y sus familiares impulsadas por los comandos institucionales han contribuido a mejorar sus condiciones de vida y ha tenido un impacto positivo en el rendimiento del personal.

La disponibilidad y operatividad de los recursos logísticos de la institución se encuentra en un 70%, producto de un adecuado empleo de los medios y especial cuidado en su funcionamiento y mantenimiento, lo que le permite a las unidades de la fuerza operativa encontrarse en condiciones de cumplir con los roles constitucionales.

El nivel de eficiencia de los sistemas administrativos de la institución se encuentra en un 90%, lo que permite administrar los recursos con eficiencia y transparencia, se satisfacen las necesidades institucionales, se ha implementado como una política institucional las buenas prácticas administrativas en todos los niveles y se han reducido al mínimo los casos de corrupción institucional.

La interconectividad institucional hasta el nivel batallón en los 360° se encuentra en un porcentaje del 98%, situación que permite asegurar la capacidad de comando y control en todos los niveles, situación que permite disponer de información correspondiente a los intereses institucionales en tiempo real, contribuyendo a tomar decisiones adecuadas y oportunas.

Se dispone de un sistema educativo moderno, el cual ha constituido el pilar más importantes en el proceso de modernización del Ejército, se han ejecutado las acciones estratégicas del sistema educativo en un 90% y se dispone de entidades educativas modernas adecuadas al sistema de educación nacional y acreditadas en calidad mediante estándares nacionales e internacionales, alcanzando un elevado prestigio internacional.

Se han ejecutado las acciones estratégicas institucionales orientadas a implementar y desarrollar el sistema de investigación, desarrollo e innovación institucional y se alcanza un nivel del 40%. Las unidades de la fuerza operativa del nivel brigada se encuentran en un 80% de preparación para ejecutar operaciones de combate en situaciones en que la soberanía e integridad territorial se vea afectada por un conflictos provenientes de amenazas difusas.

Las relaciones entre la institución a través de sus comandos y las autoridades civiles son muy buenas, considerando que las FF. AA. y dentro de ellas el Ejército, están subordinadas al poder político y bajo este precepto la institución está en condiciones de apoyar la gestión de los diferentes niveles de gobierno dentro de los alcances que la ley lo permite. Debido al esfuerzo permanente por generar valor social en la población durante el cumplimiento de sus roles constitucionales, las FF. AA. y entre ellas el Ejército tienen un porcentaje de aprobación de la población del 85%

1.3 Riesgos y oportunidades del escenario apuesta

Tabla 6. Riesgos y oportunidades del escenario

ÍTEM	RIESGOS	ÍTEM	OPORTUNIDADES
1	Falta de continuidad durante el proceso de modernización	1	Llegada al poder de un proyecto político consciente de la importancia de la modernización del Ejército
2	No se asignen los recursos necesarios para la adquisición de las capacidades fundamentales de la institución	2	Crecimiento de la economía nacional, producto del incremento del precio de los minerales
3	Falta de interés de los comandos institucionales para desarrollar e impulsar el proceso de modernización institucional	3	Descubrimiento de nuevos recursos energéticos como el gas, generando mayores ingresos económicos al país
4	Falta de apoyo político que respalde el proceso de modernización	4	Eventuales situaciones de peligro o desastres en el territorio nacional, donde actúan nuestras unidades generando un mayor apoyo del poder político y de la población
5	Pensamiento individualista y no institucional dentro del Ejército	5	Eventos de proyección internacional que permiten demostrar la calidad y profesionalismo del Ejército del Perú
6	Falta de interés del nivel político nacional para emitir disposiciones relacionadas con la reducción de los riesgos y amenazas que podrían afectar nuestro sistema de seguridad y defensa nacional, así como nuestro sistema democrático.	6	Entidades privadas que explotan los recursos energéticos que requieren servicios de la institución
7	Se presenten los escenarios exploratorios planteados y no se tomen las medidas para neutralizar y/o minimizar sus efectos	7	Presencia de grupos y organizaciones civiles que apoyan las acciones de las FFAA y el Ejército.
8	Falta de compromiso de todos los niveles de la institución con el proceso de modernización	8	Demanda de bienes y servicios a nivel nacional e internacional que pueden ser proporcionados por la institución.

Fuente: Elaboración propia, 2016

2. Visión, objetivos estratégicos, indicadores y metas

2.1 Visión

La propuesta de visión para el proceso de modernización del Ejército al 2030 es la siguiente:

«En el año 2030 el Ejército del Perú es una institución moderna, integrada por personal altamente capacitado; su nivel de preparación y entrenamiento asegura el cumplimiento de sus roles constitucionales, ante amenazas internas o externas, actuales y/o futuras, que pretendan vulnerar la soberanía e integridad territorial y el sistema democrático; apoya a poblaciones vulnerables en su desarrollo y ante la presencia de desastres naturales; gestiona sus recursos de manera moderna, eficiente y transparente».

2.2 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos que permitirán alcanzar la visión al 2030 y, por consiguiente, permitir la modernización del Ejército del Perú son los siguientes:

- O.E. 1.** Fortalecer la gestión estratégica institucional asegurando la modernización del Ejército.
- O.E.2.** Incrementar la preparación de la fuerza operativa del Ejército asegurando el cumplimiento de sus roles constitucionales.
- O.E.3.** Mejorar la administración de los recursos humanos, logísticos y financieros del Ejército, asegurando su gestión eficiente y transparente.
- O.E.4.** Fortalecer la educación integral del personal del Ejército, asegurando la disponibilidad de personal altamente capacitado.

En la **tabla 7** se muestra la articulación de los objetivos estratégicos con la visión, además de sus indicadores, situación inicial actual de cada uno de ellos y las metas correspondientes cuyos valores fueron establecidos en el escenario apuesta.

Tabla 7. Articulación de los objetivos estratégicos con la visión, indicadores y metas

Visión al 2030	Objetivos estratégicos	Indicadores	Fuente	Situación actual	Meta
«En el año 2030 el Ejército del Perú es una institución moderna, integrada por personal altamente capacitado; su nivel de preparación y entrenamiento asegura el cumplimiento de sus roles constitucionales, ante amenazas internas o externas, actuales y/o futuras, que pretendan vulnerar la soberanía e integridad territorial y el sistema democrático; apoya a poblaciones vulnerables en su desarrollo y ante la presencia de desastres naturales; gestiona sus recursos de manera moderna, eficiente y transparente»	O.E. 1. Fortalecer la gestión estratégica institucional asegurando la modernización del Ejército.	Porcentaje de avance de los objetivos estratégicos institucionales alcanzados por el comando del Ejército anualmente	DIPLAN	s.i.	90%
		Porcentaje de unidades de la fuerza operativa y órganos de apoyo necesarios para satisfacer los requerimientos operativos y administrativos del Ejército.	DIPLAN	s.i.	70%
		Nivel de relación entre los comandantes en los diferentes niveles de comando del Ejército, la población y las autoridades de los diferentes niveles de gobierno en las que se encuentran acantonadas sus unidades.	DINFE	2	4
		Porcentaje de la población que apoya la labor de las FF. AA.	DINFE	64,40%	85%
	O.E.2. Incrementar la preparación de la fuerza operativa del Ejército asegurando el cumplimiento de sus roles constitucionales.	Porcentaje de la fuerza operativa preparada para ejecutar operaciones en cumplimiento a sus roles constitucionales ante amenazas difusas y apoyo a poblaciones vulnerables.	COTE	55,48%	80%
		Porcentaje de la fuerza operativa del Ejército que está en condiciones de interoperar con las fuerzas operativas de los Institutos armados.	DITELE	13%	80%
		Número de efectivos del Ejército que participa en operaciones de paz	DRIE	213	1200
		Porcentaje de actividades de proyección internacional programadas por la institución, ejecutadas en el año (Intercambio académico, ejercicios, foros, etc.)	DRIE	84,00%	100%

Visión al 2030	Objetivos estratégicos	Indicadores	Fuente	Situación actual	Meta
	O.E.3. Mejorar la administración de los recursos humanos, logísticos y financieros del Ejército, asegurando su gestión eficiente y transparente.	Porcentaje de acciones estratégicas de recursos humanos alcanzadas anualmente	COPERE	53,90%	90%
		Porcentaje de recursos logísticos en condiciones operativas	COLOGE	38,54%	70%
		Porcentaje de puestos de comando hasta el nivel batallón interconectados en los 360°	DITELE	92,50%	98%
		Porcentaje de eficiencia anual de los sistemas administrativos del Ejército	DIPLAN	80,00%	90%
	O.E.4. Fortalecer la educación integral del personal del Ejército, asegurando la disponibilidad de personal altamente capacitado	Porcentaje de acciones estratégicas del sistema de educación del Ejército alcanzadas anualmente	COEDE	76%	90%
		Porcentaje de acciones estratégicas del sistema de investigación, desarrollo e innovación del Ejército alcanzadas anualmente	COEDE	s.i.	40%

Fuente: Elaboración propia, 2016

3. Acciones estratégicas

Tabla 8. Acciones estratégicas vinculadas con los objetivos estratégicos

Objetivos estratégicos	N.º	Acciones estratégicas
O.E. 1. Optimizar la gestión estratégica institucional asegurando la modernización del Ejército. (prioridad A)	AE 1.1	Establecer y gestionar la aprobación de la política de modernización del Ejército (aprobada por CCFFAA, MINDEF, Presidencia).
	AE 1.2	Formular una directiva disponiendo responsabilidades y funciones que aseguren el desarrollo y la continuidad del proceso de modernización.
	AE 1.3	Designar un equipo de trabajo para el proceso de modernización del Ejército y capacitar a sus integrantes.
	AE 1.4	Impulsar la política de modernización de la gestión institucional, orientada a resultados (iniciada el 2015).
	AE 1.5	Implementar un sistema de medición, evaluación y seguimiento institucional (indicadores) (*)
	AE 1.6	Realizar un diagnóstico institucional en base a los indicadores y establecer la línea de base.
	AE 1.7	Formular el plan estratégico de modernización del Ejército al 2030 (*) (**).
	AE 1.8	Difusión, seguimiento, evaluación y actualización del Plan Estratégico de Modernización del Ejército.
	AE 1.9	Sensibilizar a la institución, sociedad y poder político sobre el proceso de modernización.
	AE 1.10	Fortalecer el sistema de control institucional.
	AE 1.11	Fortalecer el sistema legal de la institución.
	AE 1.12	Definir la magnitud de la fuerza operativa (Coordinación con el CCFFAA).
	AE 1.13	Reorganizar la fuerza operativa de acuerdo a la magnitud de la fuerza determinada.
	AE 1.14	Reorganizar la fuerza administrativa (órganos de apoyo) de acuerdo con las necesidades institucionales y a la modernización de la gestión pública, Rediseño de la organización basada en procesos - mapa de procesos.
	AE 1.15	Fortalecer los vínculos entre la institución, las autoridades públicas, entidades privadas y la población.
	AE 1.16	Incrementar la imagen institucional en la población
O.E.2. Incrementar la preparación de la fuerza operativa del Ejército que asegure el cumplimiento de los roles constitucionales. (prioridad B)	AE 2.1	Establecer un sistema de medición que permita verificar la preparación de las unidades de la fuerza operativa en operaciones, considerando las capacidades militares. Resultados.
	AE 2.2	Disponer la ejecución de dos ejercicios tácticos para operaciones (diferentes amenazas) al año a nivel brigada para medir su grado de entrenamiento y preparación.
	AE 2.3	Fortalecer el sistema de inteligencia y contrainteligencia del Ejército.
	AE 2.4	Impulsar las actividades relacionadas con el apoyo a poblaciones vulnerables (desarrollo y apoyo ante desastres naturales) batallones de ingeniería, UMARES, etc.
	AE 2.5	Equipar a las unidades de la fuerza operativa hasta el nivel batallón con los medios de comando y control necesarios que les permita interoperar con las fuerzas operativas de las otras instituciones armadas en operaciones.

Objetivos estratégicos	N.º	Acciones estratégicas
	AE 2.6	Incrementar la participación de efectivos del Ejército en operaciones de paz en todos los niveles.
	AE 2.7	Incrementar la participación de efectivos del Ejército en actividades de proyección internacional (intercambio académico, participación en ejercicios internacionales, misión diplomática).
O.E.3. Mejorar la administración de los recursos humanos, logísticos y financieros de la institución de manera eficiente y transparente. (prioridad B)	AE 3.1	Modernizar la gestión de recursos humanos en el Ejército en base a la meritocracia , buscando su mayor rendimiento y efectividad en el cumplimiento de sus funciones operativas o administrativas, así como su bienestar y el de sus familiares directos. (*)
	AE 3.2	Mejorar el sistema de captación del personal de tropa.
	AE 3.3	Impulsar la profesionalización del personal de tropa del Ejército.
	AE 3.4	Disminuir el índice de faltas contra la disciplina, y fortalecer los valores institucionales.
	AE 3.5	Modernizar el sistema de salud del Ejército, a fin de conservar e incrementar el potencial de los recursos humanos de la institución. (*)
	AE 3.6	Modernizar el sistema de medición, control y evaluación de la capacidad operativa en el Ejército.
	AE 3.7	Formular los PIP necesarios para reducir la brecha entre los recursos logísticos necesarios y los disponibles, de acuerdo a los OCAM determinadas y aprobadas por el CCFFAA.
	AE 3.8	Equipar con medios de comando y control a todos los puestos de comando de la institución hasta el nivel batallón (satelitales, alámbricos, etc.).
	AE 3.9	Incrementar la eficiencia en el empleo de los recursos humanos, logísticos y financieros de la institución a través de los sistemas administrativos del Ejército.
	AE 3.10	Fortalecer el sistema de generación de recursos directamente recaudados del Ejército
O.E.4. Fortalecer la educación integral del personal militar (prioridad A)	AE 4.1	Fortalecer el sistema educativo del Ejército. (*) Escuela Militar - Escuela Superior de Guerra.
	AE 4.2	Actualizar la doctrina del Ejército, permitiendo normar, regular y orientar el cumplimiento de las responsabilidades operacionales y administrativas del Ejército.
	AE 4.3	Impulsar el aprendizaje del idioma inglés
	AE 4.4	Fortalecer la educación de la disciplina en base a la disciplina y los valores institucionales, priorizando lo importante a lo impresionante.
	AE 4.5	Establecer alianzas con entidades públicas y privadas que fortalezcan el proceso de investigación y desarrollo (universidades, otros ejércitos, etc.)
	AE 4.6	Implementación y desarrollo del sistema de investigación, desarrollo e innovación del Ejército. (*)

Fuente: Elaboración propia, 2016

4. Ruta estratégica

Tabla 9. Establecimiento de la ruta estratégica, prioridades y fases para la implementación del proceso de modernización del Ejército del Perú

N.º	Acciones estratégicas	Prioridades			Fase preparación				Fase implementación			Fase desarrollo y seguimiento							Fase evaluación		
		A	B	C	2016		2017		2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
					1.º Semestre	2.º Semestre	1.º Semestre	2.º Semestre													
AE 1.1	Establecer y aprobar la política de modernización del Ejército (aprobada por CCFFAA, MINDEF, Presidencia).	X			X																
AE 1.2	Formular una directiva disponiendo responsabilidades y funciones que asegure el desarrollo y la continuidad del proceso.	X			X																
AE 1.3	Designar un equipo de trabajo para el proceso de modernización del Ejército y capacitar a sus integrantes.	X			X																
AE 1.4	Impulsar la política de modernización de la gestión institucional, orientada a resultados (iniciada el 2015).	X			X	X	X	X													
AE 1.5	Implementar un sistema de medición, evaluación y seguimiento institucional (indicadores) (*).	X			X	X															
AE 1.6	Realizar un diagnóstico institucional en base a los indicadores y establecer la línea de base (*).	X			X	X	X														
AE 1.7	Formular el plan estratégico de modernización del Ejército al 2030 (*).	X			X	X	X	X													
AE 1.8	Difusión, seguimiento, evaluación y actualización del Plan Estratégico de Modernización del Ejército.	X						X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
AE 1.9	Sensibilizar a la institución, sociedad y poder político sobre el proceso de modernización.		X					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
AE 1.10	Fortalecer el sistema de control institucional.			X				X	X	X											
AE 1.11	Fortalecer el sistema legal de la institución.			X				X	X	X											
AE 1.12	Definir la magnitud de la fuerza operativa (coordinación con el CCFFAA).	X			X	X	X	X													
AE 1.13	Reorganizar la fuerza operativa de acuerdo a la magnitud de la fuerza determinada.							X	X	X											
AE 1.14	Reorganizar la fuerza administrativa (órganos de apoyo) de acuerdo con las necesidades institucionales y a la modernización de la gestión pública, rediseño de la organización basada en procesos - mapa de procesos (*).	X			X	X	X	X													
AE 1.15	Fortalecer los vínculos entre la institución, las autoridades públicas, entidades privadas y la población.		X				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
AE 1.16	Incrementar la imagen institucional en la población.			X	X	X	X	X	X	X	X										
AE 2.1	Establecer un sistema de medición que permita verificar la preparación de las unidades de la fuerza operativa en operaciones, considerando las capacidades militares. Resultados.		X				X	X													
AE 2.2	Disponer la ejecución de dos ejercicios tácticos para operaciones (diferentes amenazas) al año a nivel Brigada para medir su grado de entrenamiento y preparación.		X				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
AE 2.3	Fortalecer el sistema de inteligencia y contrainteligencia del Ejército.		X					X	X	X	X	X									
AE 2.4	Impulsar las actividades relacionadas con el apoyo a poblaciones vulnerables (desarrollo y apoyo ante desastres naturales) batallones de ingeniería, UMARES, etc.		X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
AE 2.5	Equipar a las unidades de la fuerza operativa hasta el nivel batallón con los medios de comando y control necesarios que les permita interoperar con las fuerzas operativas de las otras instituciones armadas en operaciones.		X				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
AE 2.6	Incrementar la participación de efectivos del Ejército en operaciones de paz en todos los niveles.			X				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
AE 2.7	Incrementar la participación de efectivos del Ejército en actividades de proyección internacional (intercambio académico, participación en ejercicios internacionales, misión diplomática) (*).			X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
AE 3.1	Modernizar la gestión de recursos humanos en el Ejército en base a la meritocracia , buscando su mayor rendimiento y efectividad en el cumplimiento de sus funciones operativas o administrativas, así como su bienestar y el de sus familiares directos (*).	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
AE 3.2	Mejorar el sistema de captación del personal de tropa.		X				X	X	X	X											
AE 3.3	Impulsar la profesionalización del personal de tropa del Ejército (**).			X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
AE 3.4	Disminuir el índice de faltas contra la disciplina, y fortalecer los valores institucionales		X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
AE 3.5	Modernizar el sistema de salud del Ejército, a fin de conservar e incrementar el potencial de los recursos humanos de la institución (*).		X				X	X	X	X											
AE 3.6	Modernizar el sistema de medición, control y evaluación de la capacidad operativa en el Ejército.		X			X	X	X													
AE 3.7	Formular los PIP necesarios para reducir la brecha entre los recursos logísticos necesarios y los disponibles, de acuerdo a los OCAM determinadas y aprobadas por el CCFFAA (**).	X				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
AE 3.8	Equipar con medios de comando y control a todos los puestos de comando de la institución hasta el nivel batallón (satelitales, alámbricos, etc.).		X				X	X	X	X											
AE 3.9	Incrementar la eficiencia en el empleo de los recursos humanos, logísticos y financieros de la institución a través de los sistemas administrativos del Ejército.		X					X	X	X	X										
AE 3.10	Fortalecer el sistema de generación de recursos directamente recaudados del Ejército		X					X	X	X	X										
AE 4.1	Fortalecer el sistema educativo del Ejército. (*) Escuela Militar - Escuela Superior de Guerra.	X			X	X	X	X	X												
AE 4.2	Actualizar la doctrina del Ejército, permitiendo normar, regular y orientar el cumplimiento de las responsabilidades operacionales y administrativas del Ejército.	X				X	X	X			X		X		X					X	
AE 4.3	Impulsar el aprendizaje del idioma inglés.		X		X	X	X	X	X	X											
AE 4.4	Fortalecer la educación de la disciplina en base a la disciplina y los valores institucionales, priorizando lo importante a lo impresionante.	X			X	X	X	X	X	X											
AE 4.5	Establecer alianzas con entidades públicas y privadas que fortalezcan el proceso de investigación y desarrollo (universidades, otros ejércitos, etc.).		X				X	X	X	X											
AE 4.6	Implementación y desarrollo del sistema de investigación, desarrollo e innovación del Ejército (*).		X				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	

(*) Requieren reorientar recursos ya disponibles en la institución de diferentes fuentes. (**) Requieren la gestión y asignación de un presupuesto adicional para su viabilidad

Fuente: Elaboración propia: 2016

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

- 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.
- El Plan Estratégico de Desarrollo Institucional “Bolognesi” no ha sido ejecutado de acuerdo a lo previsto debido a deficiencias en su concepción y formulación, entre ellas la falta de objetivos estratégicos claros, indicadores, línea de base y metas específicas que orienten la implementación y ejecución del plan.
- Algunos de los aspectos que influyeron en la falta de implementación del plan de desarrollo fueron, la falta de interés de algunos comandos institucionales, el desconocimiento en la gestión de una institución como el Ejército, y la priorización de intereses personales a los institucionales, además de la injerencia política en la institución.
- Actualmente existen normas legales que posibilitan y permiten la modernización del Ejército, tales como el Acuerdo Nacional, el Plan Bicentenario, la Ley de Modernización del Estado, la Ley para la Modernización de las Fuerzas Armadas, además de la constitución; por consiguiente, es una oportunidad que se debe aprovechar para implementar y ejecutar un plan que permita la modernización del estado.
- Si bien la Directiva 001-2014-CEPLAN, no impone a las instituciones como el Ejército a desarrollar la fase análisis prospectivo, el nivel de medios y la importancia estratégica de la institución impone realizar un estudio prospectivo que permita establecer estrategias a largo plazo en beneficio de la institución y del estado peruano, toda vez que algunas acciones estratégicas requieren de un planeamiento de largo plazo (10 años) como es el caso de una reforma institucional o la adquisición de armamento y equipo moderno; situación que en la actualidad no se ejecuta, toda vez que solo se formulan planes estratégicos institucionales con un periodo de solo tres años y planes operativos de un año.
- Las herramientas empleadas para el desarrollo del presente trabajo pueden ser utilizadas para realizar estudios similares para otras instituciones públicas o privadas que busquen establecer lineamientos estratégicos para su desarrollo y modernización.

- El establecimiento de un escenario apuesta, una visión institucional, objetivos estratégicos, indicadores, metas por alcanzar, acciones estratégicas y la ruta necesaria para implementar estas acciones, constituyen un aporte del grupo de investigación para iniciar el proceso de modernización del Ejército del Perú.
- La mayoría de acciones estratégicas no requieren la asignación de presupuestos adicionales para su implementación, toda vez que con los recursos existentes pueden ser ejecutados.
- Las acciones estratégicas y la ruta estratégica planteadas, permiten organizar en el tiempo algunas actividades a ejecutar en el largo plazo, como es la formulación de los proyectos de inversión pública necesarios para la reposición o adquisición del material, armamento y equipo necesario para la modernización del Ejército, considerando que muchos de ellos requieren de un proceso de adquisición que toma entre cinco y siete años.

Recomendaciones

- Que el comando institucional tome la decisión estratégica de dar inicio el proceso de modernización del Ejército del Perú, mediante la implementación de los objetivos y acciones estratégicas establecidas en el presente trabajo.
- El comando del Ejército del Perú disponga la inclusión de los conocimientos teóricos referentes a “prospectiva y planeamiento estratégico” en las mallas curriculares de los diferentes niveles educativos de la institución, en concordancia con el proceso de modernización de la gestión pública y las disposiciones establecidas por el CEPLAN.
- Se organice un equipo de trabajo y se capacite a sus integrantes, para iniciar el proceso; realizar el seguimiento y monitorear el proceso de modernización del Ejército del Perú.
- En base a las estrategias planteadas, se disponga el desarrollo de la fase institucional para iniciar el proceso de modernización del Ejército del Perú, definiendo los aspectos presupuestales de detalle necesarios que permitan su implementación.
- Se realicen alianzas estratégicas con entidades del sector público y privado que tengan experiencia en acciones como: gestión estratégica, planeamiento estratégico, acciones sociales, etc., con la finalidad de potenciar las acciones estratégicas relacionadas, con los objetivos estratégicos planteados.
- Sociabilizar el proceso de modernización en todas las guarniciones del país, asegurando el conocimiento y el compromiso de todos los miembros de la institución, así como el apoyo de la población y de las autoridades.
- Se proceda a la implementación de las acciones estratégicas planteadas mediante la ejecución de la ruta estratégica y con las prioridades establecidas, particularmente en los aspectos

referidos al diseño de la fuerza para enfrentar amenazas difusas, modernización de la gestión estratégica institucional, transparencia y eficiencia en el empleo de los recursos asignados a la institución y la educación integral del personal militar del Ejército del Perú.

- Implementar un sistema de medición de resultados e indicadores a nivel institucional, que 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.
- Disponer el estudio y la formulación de los proyectos de inversión pública necesarios para el proceso de modernización, priorizando aquellos referentes a la adquisición de material y equipo militar de última generación, así como la construcción o el mejoramiento de la infraestructura necesaria.

Bibliografía

- Ask. (10 de enero de 2016). What is a megatrend? Obtenido de <http://www.ask.com/world-view/megatrend-4de3052a87b955a9>
- Bitar, S. (2014). Las tendencias mundiales y el futuro de America Latina. Chile: CEPAL.
- CEPLAN. (2011). Plan Bicentenario. Lima: CEPLAN.
- CEPLAN. (2011). Plan Bicentenario "Perú hacia el 2021". Lima: CEPLAN.
- CEPLAN. (2015). Fase de Análisis Prospectivo para sectores. Lima: CEPLAN.
- CEPLAN. (2015). Fase de análisis prospectivo para sectores - Guía Metodológica. Lima: CEPLAN.
- CEPLAN. (2015). Fase de Análisis Prospectivo para Sectores - Guía metodológica. Lima: CEPLAN.
- DATUM. (2013). Pulso Perú. Obtenido de Pulso Perú: <http://idehpucp.pucp.edu.pe/wp-content/uploads/2012/07/encuestadatum.pdf>
- Digiware. (30 de octubre de 2015). Perú es el quinto país con más ataques cibernéticos en Latinoamérica. Perú es el quinto país con más ataques cibernéticos en Latinoamérica.
- EEUU, C. N. (s.f.). actualidad.ar.com. Obtenido de <https://actualidad.rt.com/ciencias/view/40833-El-agua%2C-posible-causa-de-guerras-y-objetivo-del-terrorismo-en-un-futuro>
- Ejecutivo, P. (12 de diciembre de 2012). Ley de bases para la modernización de las Fuerzas Armadas. Diario oficial el peruano - Normas legales, págs. 480496 - 480497.
- Espinoza, W. (7 de septiembre de 2015). cepre/unsch Hist. del Perú. Obtenido de <http://tweb84-timwalterespinoza.blogspot.pe/>
- EY. (28 de enero de 2015). RPP. Obtenido de RPP noticias: <http://rpp.pe/economia/economia/el-90-de-ataques-ciberneticos-en-peru-provendria-de-fuentes-internas-noticia-764146>
- Flores, C. (3 de julio de 2015). udep. Obtenido de udep: <http://udep.edu.pe/hoy/2015/la-injerencia-de-la-politica-contamina-a-los-organismos-reguladores/>

Flores, D. (17 de octubre de 2009). Realidad Nacional. Obtenido de Realidad Nacional: <http://identnac.blogspot.pe/>

Henry Mintzberg, C. T. (2007). Planeación Estratégica. Palmira - Colombia: Universidad Nacional de Colombia.

Javier Medina, E. O. (2006). books.google.com.pe. Recuperado el 24 de 08 de 2015, de <https://books.google.com.pe/books?id=AqoF3DX3ZFMC&pg=PA77&lpg=PA77&dq=gavigan+2002&source=bl&ots=2OPtRV-fcT&sig=pzsnTghhmbJy6lTLfnGEtcZJVwQ&hl=es-419&sa=X&ved=0CCIQ6AEwAWoVChMI6Lb2-OvcxwIVAIYeCh09BQQu#v=onepage&q=gavigan%202002&f=false>

Linares, H. (2003). Las nuevas amenazas a la seguridad nacional implicancias en las Fuerzas Armadas - caso peruano. En H. Linares, Las nuevas amenazas a la seguridad nacional (págs. 107-115). Brasil.

Medina, J. (2006). Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases, teorías e instrumentos para América Latina y el Caribe. Santiago de Chile: CEPAL - NACIONES UNIDAS.

MINDEF. (2006). Libro Blanco de la Defensa Nacional. Lima: MINDEF.

Montero, G. Y. (Junio de 2011). Corrupción e inequidad en los servicios públicos en el Perú. Corrupción e inequidad en los servicios públicos en el Perú. Lima, Perú: Universidad del Pacífico.

Nacional, S. E. (22 de Julio de 2002). Acuerdo Nacional. Obtenido de <http://acuerdonacional.pe/>

ONU. (2004). Un mundo mas seguro: La responsabilidad que compartimos. Departamento de Informacion Pública de las Naciones Unidas.

ONU. (23 de Noviembre de 2015). Aumento de desastres naturales en el planeta. Aumento de desastres naturales en el planeta. París.

Palma, H. (2012). Paz, seguridad y desarrollo en América Latina. LIMA: Tarea Asociación Gráfica Educativa.

Parodi, C. (4 de diciembre de 2015). ¿Se reactivará la economía en 2016? . Gestión.

Patrón, C. E. (2003). La Interoperabilidad. Buenos Aires: Instituto de Estudios Estratégicos de Argentina.

Porras, R. (16 de octubre de 2009). LinkedIn SlideShare. Obtenido de LinkedIn SlideShare: <http://es.slideshare.net/repolav/porras-ral-nuevas-amenazas>

Rivera, J. (2009). Identidad Cultural y Realidad Nacional. Desafío Perú, 18-19.

Sanpietri. (1997). Metodología de la investigación. Estado de México.: McGRAW - HILL INTERAMERICANA DE MÉXICO.

SEDENA. (2015). Estudio prospectivo de la seguridad y defensa nacional al 2030. Lima: Secretaría de seguridad y defensa nacional.

Servolov, Y. (28 de agosto de 2009). La preocupación del ser humano por el futuro. Ciudad de México, México.

Sherman, M. (s.f.). actualidad.rt.com. Obtenido de <https://actualidad.rt.com/actualidad/view/116434-agua-escasez-desata-conflictos-recurso>

Tamayo, S. (2013). Constitución Política del Perú - 1993. Lima: Grandes Ediciones.

Transparencia. (5 de enero de 2016). Consulta amigable. Obtenido de consulta amigable: <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx>

Valle, R. M. (2012). Tensiones y conflictos armados en el sistema. Alicante: Instituto de Economía, Geografía y Demografía.

Anexos

Anexo 1. Glosario del modelo conceptual

1. Componente institucional

En el componente institucional se consideran todos aquellos aspectos propios de la institución que permiten y facilitan el cumplimiento de las funciones del Ejército establecidas en la Constitución. Los componentes del tercer nivel que pertenecen al componente “institucional” son:

Estratégico

Capacidad de los comandos institucionales de cumplir y hacer cumplir en su gestión los objetivos estratégicos de largo plazo, así como el nivel de preparación de la fuerza operativa terrestre para el cumplimiento de sus roles constitucionales.

Dimensionamiento

Nivel de unidades de la fuerza operativa y de los órganos de apoyo que con los que cuenta la institución y que deben irse incrementado progresivamente hasta alcanzar el nivel de fuerza previsto por el CCFFAA.

Cultura organizacional

Características espirituales, morales y organizativas de la institución, que rigen las actividades operativas y administrativas del Ejército, se puede considerar como el espíritu y el alma de la organización.

Legal

Situación en la cual el sistema de defensa legal institucional se encuentra fortalecida y asegura la representación legal de la institución ante los problemas legales de diferente índole que se puedan presentar.

Normatividad institucional

Disposiciones emitidas a través de las leyes y reglamentos que norman las actividades operativas y administrativas de la institución, así como el cumplimiento de las mismas.

Recursos humanos

Manejo de todo el sistema de personal del ejército de acuerdo a parámetros modernos de gestión de recursos humanos, considerando de que el hombre es la razón de ser de la institución.

Recursos logísticos

Cantidad y condiciones de funcionamiento y mantenimiento de los recursos logísticos en todas sus funciones, que aseguren la disponibilidad de un adecuado nivel de operatividad logística, que le permita a la fuerza operativa y administrativa el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades.

Control institucional

Situación en que los órganos de control institucional monitorean y realizan el seguimiento a las actividades de las diversas entidades de la institución, verificando el cumplimiento de los objetivos institucionales así como para realizar los ajustes correspondientes en caso se detecten deficiencias en el cumplimiento de sus responsabilidades.

Salud

Condiciones en que las entidades institucionales responsables de brindar servicios de salud al personal de la institución y sus familiares directos, proporcionan dichos servicios con calidad y eficiencia, generando la satisfacción de las personas los reciben.

Economía

Condición económica y financiera del Ejército, así como la situación en que los sistemas administrativos de la institución cumplen sus responsabilidades de manera eficiente, proporcionando los recursos y medios a la fuerza operativa y administrativa de acuerdo con sus necesidades y en el momento oportuno.

2. Componente conocimiento

En el componente conocimiento se consideran aquellos aspectos intangibles de la institución establecidos en la doctrina para operaciones, la reglamentación que permite el funcionamiento y normal desarrollo de las actividades del Ejército en guarnición. Los componentes del tercer nivel que pertenecen al componente “conocimiento” son:

Educación

Situación en que el sistema de educación institucional, proporciona la capacitación y perfeccionamiento al personal de la institución y/o de instituciones invitadas, con un nivel de educación adecuado al sistema de educación nacional con estándares internacionales, preparándolos para desempeñarse en los puestos a los que serán asignados en el futuro.

Doctrina

Actualización permanente de la doctrina de empleo de nuestras unidades en operaciones, así como la actualización de todos los manuales y reglamentos que regulan y norman las actividades en tiempos de paz.

Información

Situación en que el sistema de inteligencia del Ejército, orienta el esfuerzo de búsqueda para obtener inteligencia que permita la toma de decisiones en los diferentes niveles de comando. Así mismo, un adecuado sistema de contrainteligencia que permita asegurar nuestras actividades ante posibles ataques de enemigos internos o externos.

Investigación

Nivel de investigación en que se encuentra la institución así como los diferentes esfuerzos que se realizan por mejorar el sistema de investigación institucional.

3. Componente operaciones

En el componente operaciones se consideran todas las acciones que cumple el Ejército para el cumplimiento de sus roles constitucionales¹⁰ como la defensa de la soberanía e integridad territorial, asumir el control del orden interno en apoyo a la PNP en casos de terrorismo, narcotráfico, y otras amenazas internas; participar en el desarrollo nacional y en la defensa civil¹¹ ante la presencia de desastres naturales como deslizamientos, *huaycos*, movimientos sísmicos y lluvias torrenciales, como es el caso del fenómeno El Niño, etc. Los componentes del tercer nivel que pertenecen al componente “operaciones” son:

Preparación de la fuerza operativa para conflictos externos

Condiciones de preparación y entrenamiento en que se encuentran los recursos humanos y lógicos de la fuerza operativa (unidades de combate) para cumplir operaciones contra amenazas externas asegurando la soberanía e integridad territorial.

¹⁰ Establecidos en el Artículo 165.º de la Constitución Política del Perú 1993.

¹¹ Establecidos en el Artículo 171.º de la Constitución Política del Perú 1993.

Preparación de la fuerza operativa para conflictos internos

Condiciones de preparación de los recursos humanos y logísticos para hacer frente a amenazas internas que atentan contra nuestro sistema democrático como el terrorismo, el narcotráfico, el crimen organizado, etc.

Preparación de la fuerza operativa para operaciones de apoyo al desarrollo

Condiciones de preparación de los recursos humanos y logísticos para ejecutar operaciones de apoyo al desarrollo de la nación, particularmente de las poblaciones que se encuentran en estado de emergencia o en extrema pobreza.

Preparación de la fuerza operativa para el apoyo ante desastres naturales

Condiciones de preparación de los recursos humanos y logísticos del ejército del Perú para realizar operaciones de apoyo a la población ante la presencia de desastres naturales en apoyo al SINAGERD.

Preparación de la FO para participar en operaciones de paz

Condiciones de preparación de los recursos humanos y logísticos en los que se encuentra la institución para participar en operaciones de paz, de conformidad al mandato de la ONU, asegurando nuestra proyección y participación internacional.

4. Componente territorio

En este componente se consideran aquellos aspectos del territorio nacional que tienen influencia en la organización, equipamiento, funcionamiento y desarrollo de la institución como son las zonas de fronteras y las zonas geoeconómicas de importancia estratégica para la nación. Como componentes del 3er nivel del componente “territorio” tenemos:

Zonas geoeconómicas

Número de espacios geográficos y su importancia para la economía y desarrollo nacional que requieren ser asegurados ante la presencia de amenazas externas e internas que constituyen objetivos remunerativos para sus actividades de reducción de nuestra capacidad de producción, extorsión o impacto psicológico ante la comunidad nacional o internacional.

Zona de frontera

Provincias fronterizas cuya importancia y capacidad de control de amenazas requieren ser aseguradas por nuestras fuerzas.

5. Componente infraestructura

Todas las actividades administrativas, operativas, estratégicas, educativas, médicas, de bienestar etc. En la institución se desarrollan en la infraestructura disponible y con los medios de interconectividad existente. Sin embargo, la mayor parte de esta infraestructura, y en particular la que se encuentra en provincias, tiene una antigüedad de 40 años a más, las mismas que no han sido adecuadamente mantenidas y renovadas, a excepción de las bases en algunos puestos de vigilancia y bases contraterroristas que sí han sido acondicionadas con las capacidades de bienestar y medios necesarios para el cumplimiento de su función. Como componentes del tercer nivel del componente “infraestructura” tenemos:

Tecnologías de la información y comunicaciones

Situación que permite la interconectividad de todos los comandantes de la fuerza operativa y administrativa de la institución, proporcionándoles un adecuado nivel de comando y control, en guarnición y en operaciones.

Habitabilidad y funcionabilidad de las instalaciones administrativas

Condiciones de habitabilidad y las facilidades para el cumplimiento las funciones administrativas de salud, educación, almacenamiento, etc., que se requieren para el normal desempeño de la institución.

Habitabilidad y funcionabilidad de las instalaciones operativas

Condiciones en que se encuentra la infraestructura que requieren las unidades de la fuerza operativa del Ejército, vale decir, puestos de comando, cuarteles, bases contraterroristas, puestos de vigilancia, comandancias generales, etc.; así como su nivel de funcionamiento de acuerdo con su antigüedad y las facilidades que proporciona al personal que labora en ellas durante el cumplimiento de sus funciones.

6. Componente social

Para el Ejército, este componente es un factor fundamental que tener en cuenta durante el cumplimiento de sus roles constitucionales, así como de aquellas funciones y responsabilidades administrativas antes, durante y después de la ejecución de sus actividades operativas; el apoyo de la población y de los diferentes niveles de gobierno son importantes durante la ejecución de dichas actividades, toda vez que el Ejército proviene de la sociedad y se nutre de los jóvenes y ciudadanos que escogen seguir la carrera de las armas. En el Perú, como estado democrático, las FF. AA. están subordinados al poder político, por consiguiente, es quien determina los procedimientos generales en que debemos cumplir nuestras funciones asignando los presupuestos necesarios para tal fin, de conformidad con lo establecido en la constitución; por consiguiente y sin perder la institucionalidad del Ejército es imprescindible que las relaciones con el poder político sean las adecuadas.

La importancia de las relaciones entre el poder político, la población y las FF.AA. fue visualizada por muchos filósofos y pensadores militares a través de la historia, tales como Sun Tzu y Clausewitz, quienes plasmaron sus ideas en sus obras “El arte de la guerra” y “De la guerra” respectivamente, considerando como factor importante de análisis de cualquier campaña el apoyo de la población a una la fuerza militar. Como componentes del tercer nivel del componente “social” tenemos:

Relación cívico - militar

Nivel de empatía y compromiso entre las autoridades políticas, dirigentes sociales, y la comunidad en general, quienes pueden constituirse en aliados estratégicos durante la preparación y entrenamiento de nuestros roles constitucionales, así como durante la conducción de operaciones.

Comités de autodefensa

Grupos de las poblaciones que se encuentran en estado de emergencia que se organizan bajo el control de las fuerzas del orden, con la finalidad de incrementar la seguridad de sus respectivas sociedades, proporcionando apoyo de información referente al terreno y organizaciones terroristas. Número de comités de autodefensa organizados por las unidades operativas en el territorio nacional, adecuadamente controlados y verificados; así como su nivel de apoyo en cumplimiento de nuestros roles constitucionales.

Reservas

Personal licenciado de las FF. AA. que, debidamente empadronado y entrenado, se encuentra en condiciones de integrarse a las unidades de la fuerza operativa para completar los cuadros ante una emergencia nacional. Situación en que las reservas de la institución se encuentran adecuadamente entrenadas y capacitadas para integrarse a la fuerza operativa y participar en operaciones, así como el nivel de movilización en apoyo a nuestras fuerzas.

7. Componente geopolítica internacional

Finalmente, otro aspecto importante que tiene influencia en el desarrollo, organización, equipamiento y entrenamiento del Ejército, es el de la geopolítica internacional; considerando que en la actualidad las amenazas y riesgos que vulneran los sistemas de seguridad y defensa de los estados trascienden sus fronteras, situación que obliga a establecer alianzas y acuerdos entre las instituciones armadas de los países que tienen intereses comunes de seguridad, generando una corriente importante de proyección y presencia internacional de las fuerzas armadas y, particularmente, el Ejército en diferentes actividades relacionadas con la seguridad internacional y nacional. Como componentes del tercer nivel del componente “geopolítica internacional” tenemos:

Legislación internacional

Influencia de los tratados y convenios (libre comercio) que viene suscribiendo el estado que, si bien busca generar mayores espacios de inversión y desarrollo, podrían generar riesgos contra nuestro sistema de seguridad nacional, debido a las facilidades para el acceso a nuestro territorio a través de las fronteras actualmente establecidas en los diferentes compromisos internacionales.

Ubicación geoestratégica

Situación geopolítica internacional en que se encuentra nuestro territorio nacional, la misma que por su ubicación estratégica y los recursos que posee, le proporciona un alto porcentaje de probabilidades de desarrollo, que podría ser motivo de conflicto ante la escasez de recursos de otros estados.

Relaciones internacionales

Situación en que nuestras autoridades políticas y cuerpo diplomático se encuentran impulsando con los países a nivel regional y mundial, proyectando nuestra imagen como país hacia el exterior, situación que se debe aprovechar para proyectarnos como institución.

Ejércitos de otros países

Situación en que las autoridades políticas e institucionales generan espacios de entendimiento y apoyo mutuo para trabajar de manera coordinada con ejércitos de otros países en la lucha contra amenazas comunes, así como el intercambio académico, doctrinario, tecnología e información.

Anexo 2. Formatos de la validación de juicio por expertos, entrevistas y encuestas

El presente cuestionario fue sometido a la valoración de oficiales generales exdirectores de la Dirección de Planeamiento Estratégico del Ejército, expertos en planeamiento estratégico, asesores del CEPLAN, oficiales coroneles y capitanes de navío del X Programa de Alto Mando del Ejército.

VALIDACIÓN DE JUICIO POR EXPERTOS Y ENTREVISTAS **“ESTRATEGIAS PARA LA MODERNIZACIÓN DEL EJÉRCITO”**

FICHA TÉCNICA DEL VALIDADOR

Nombre:.....

Profesión:.....

Ocupación/entidad:.....

Fecha: / /

FINALIDAD DEL TRABAJO

Generar estrategias que permitan en un horizonte de futuro al 2030 la modernización del Ejército del Perú.

OBJETIVO DE LA VALIDACIÓN

Con base en la experiencia y los conocimientos del experto, fortalecer el trabajo desarrollado por el grupo de investigación destinado a generar estrategias para la modernización del Ejército del Perú; en los aspectos referentes al diseño del modelo conceptual, las tendencias que pueden influir de manera positiva o negativa en el proceso de modernización y los eventos futuros de impacto que pueden influir en el desarrollo del proceso de modernización del Ejército del Perú.

METODOLOGÍA EMPLEADA PARA EL DESARROLLO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo del trabajo de investigación “Estrategias para la modernización del Ejército del Perú”, se está empleando el proceso de planeamiento estratégico desarrollado por el CEPLAN y difundido mediante la Directiva 001-2014-CEPLAN “Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico”.

Pregunta 1

¿Considera Ud. que se ha cumplido con el proceso de modernización del Ejército establecido en el “Plan Estratégico Institucional Bolognesi”? (Colocar un aspa “X”)

Sí

No

Pregunta 2

¿Por qué considera Ud. que no se han cumplido los objetivos institucionales establecidos en el “Plan Estratégico Institucional Bolognesi”? (Colocar un X, se pueden considerar varias alternativas).

- Falta de interés de los comandos en el cumplimiento del plan _____
- Falta de tiempo para cumplirlos debido al trabajo diario _____
- Falta de presupuesto para su implementación _____
- Falta de conocimiento en gestión estratégica institucional _____
- Otros (detallar cuáles)

Modelo conceptual

En la Etapa 1 “Diseño del modelo conceptual” se establece el nivel de conocimiento que se tiene de la institución (no es la organización) como factores de análisis necesarios para el proceso.

Pregunta 3

Figura1. Modelo conceptual “Modernización del Ejército del Perú

1er NIVEL	2o NIVEL	3er NIVEL	Si	No	En caso su respuesta sea negativa cual sería su propuesta?
EJÉRCITO DEL PERÚ	INSTITUCIONAL	Estratégico			
		Articulación territorial			
		Cultura organizacional			
		Legal			
		Normatividad institucional			
		Recursos humanos			
		Recursos logísticos			
		Control institucional			
		Salud			
		Economía (sistemas administrativos)			
	INFRAESTRUCTURA	TIC's			
		Instalaciones operativas			
		Instalaciones administrativas			
	CONOCIMIENTO	Educación			
		Doctrina			
		Información			
		Investigación			
	OPERACIONES	Conflicto externo			
		Conflicto interno			
		Apoyo al desarrollo			
		Desastres naturales			
	TERRITORIO	Operaciones de paz			
		Zonas geoeconómicas			
		Frontera			
	SOCIAL	Condiciones meteorológicas			
		Relación civico-militar			
		Poblaciones			
		Comités de autodefensa			
	GEOPOLÍTICA INTERNACIONAL	Reservas			
		Legislación internacional			
Ubicación geoestratégica					
Relaciones internacionales					
		Ejércitos de otros países			

Fuente: Elaboración propia: 2016

Según su experiencia ¿está de acuerdo con los componentes considerados en el modelo conceptual de la figura 1? (Colocar un aspa “X”)

Pregunta 4

¿Qué otros componentes deberían ser considerados en el modelo conceptual presentado?

.....

.....

Tendencia (Patrón de comportamiento)

En la Etapa 2 “Identificación y análisis de tendencias” se establecen aquellos factores externos que ocurren en la realidad actual y que es necesario tener presente durante el proceso de modernización del Ejército.

Pregunta 5

A continuación, se presenta una lista de tendencias seleccionadas por el grupo de trabajo (figura 3). Según su experiencia: ¿qué grado de pertinencia tiene cada una de las tendencias con el proceso de modernización del Ejército del Perú?, ¿qué grado de evidencia (información que sustente la tendencia) consideraría Ud. para cada una de ellas? Considerar la valoración de la figura 2.

Figura 2. Cuadros de valoración

VALOR	GRADO DE PERTINENCIA CON LA INSTITUCIÓN	GRADO DE EVIDENCIA EXISTENTE
5	LA TENDENCIA TIENE MUY ALTA PERTINENCIA	MUY ALTA
4	LA TENDENCIA TIENE ALTA PERTINENCIA	ALTA
3	LA TENDENCIA TIENE MEDIANA PERTINENCIA	MEDIANA
2	LA TENDENCIA TIENE POCA PERTINENCIA	POCA
1	LA TENDENCIA NO TIENE PERTINENCIA	NO TIENE

Figura 3. Lista de tendencias que pueden influenciar el proceso de modernización del Ejército del Perú

N°	LISTA DE TENDENCIAS	PERTINENCIA	EVIDENCIA
1	Consolidación del sistema multipolar y de posicionamiento de potencias regionales		
2	Masificación de las comunicaciones y el empleo de internet		
3	Aumento de la demanda de alimentos, agua y energía		
4	Crecimiento de megaciudades		
5	Incremento de los efectos del cambio climático		
6	Desarrollo de la tecnología y robótica		
7	Incremento de conflictos interestatales de diferente origen		
8	Terrorismo internacional		
9	Incremento de amenazas internas contra la seguridad y defensa nacional		
10	Incremento en la degradación de los suelos y tala de bosques		
11	Incremento de desastres naturales		
12	Ataques a la seguridad cibernética		
13	Reducción de las Fuerzas Armadas		
14	Accionar conjunto de las Fuerzas Armadas		
15	Modernización de la gestión pública orientada al ciudadano		
16	Cohesión e identidad nacional		
17	Crimen organizado		
18	Déficit energético		
19	Menor asignación de recursos públicos a la institución		
20	Ingerencia política en el Ejército		
21	Desaceleración de la economía nacional e internacional		
22	Corrupción de las instituciones públicas		
23	Rompimiento del sistema democrático		
24	Recursos hídricos y energéticos como factores generadores de conflicto		

Fuente: Elaboración propia: 2016

Pregunta 6

¿Qué otras tendencias deberían ser consideradas en el análisis? ¿Cuál sería su valoración?

.....

Eventos futuros de impacto

En la Etapa 5 “Construcción de escenarios” se deben establecer escenarios exploratorios que se determinan en base a probables eventos futuros que podrían alterar de manera positiva o negativa las estrategias que nos permitirán alcanzar los objetivos estratégicos en el proceso de modernización del Ejército.

Pregunta 7

A continuación, se presenta una lista de probables eventos futuros (figura 4). Según su experiencia: ¿qué nivel de impacto tendrá cada uno de estos eventos con el proceso de modernización del Ejército del Perú?, ¿qué probabilidad de ocurrencia de estos eventos consideraría Ud. para cada uno de ellos? Considerar las valoraciones del siguiente cuadro.

NIVEL ALTO	A
NIVEL MEDIO	M
NIVEL BAJO	B

Figura 4. Lista de probables eventos futuros

N°	EVENTOS FUTUROS	DESCRIPCIÓN	NIVEL DE IMPACTO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA
1	Conflicto externo producto del déficit de recursos hídricos y energéticos de otros estados	Situación en que el país se vea inmerso en un conflicto interestatal producto de la necesidad de recursos hídricos y energéticos de otros estados de la región.		
2	Aparición de zonas liberadas	Aparición e incremento de zonas donde no hay presencia del estado bajo la influencia de grupos terroristas o del narcotráfico		
3	Generalización de amenazas internas como el narcoterrorismo, delincuencia organizada y conflictos sociales	Ante el apoyo de cierto grupo de la sociedad, así como el apoyo internacional se presente el fortalecimiento del accionar terrorista y se expanda a diferentes regiones del país, así como el crimen organizado		
4	Crisis económica del país	Incremento de la inflación, disminución del PBI, que originarían la no asignación de recursos a la Institución		
5	Reducción de las fuerzas armadas	Disminución de la cantidad de efectivos y unidades de las instituciones armadas, originando un impacto negativo en el proceso de modernización		
6	Agotamiento de los recursos naturales	Desaparición de recursos naturales indispensables para el sostenimiento de la nación, generando conflictos internos para su obtención		
7	Inestabilidad política	Falta de liderazgo de los gobiernos de turno, que ocasionarían la asunción al mando de líderes dictatoriales y autoritarios		
8	Presencia de varios desastres naturales (Fenómeno del niño, Huaicos, Terremoto grado 8)	Presencia de varios desastres naturales juntos, que ocasionan la destrucción de varias ciudades del país.		
9	Unificación de los ministerios	Fusión de sectores Defensa e interior, ocasionando la desaparición de las fuerzas armadas		

Fuente: Elaboración propia: 2016

Pregunta 8

¿Qué otros eventos futuros deberían ser considerados en el análisis? ¿Cuáles serían sus niveles de impacto y probabilidad de ocurrencia?

.....

.....

Pregunta 9

¿Qué factores internos (riesgos) podrían impedir el logro de los objetivos estratégicos que se determinen para la modernización del Ejército?

.....

Anexo 3. Selección de tendencias

Escala para valorar la pertinencia y evidencia de cada tendencia

Calificación	Pertinencia	Evidencia
5	La tendencia tiene muy alta pertinencia	Existe evidencia contundente que demuestra la existencia de la tendencia.
4	La tendencia tiene alta pertinencia	Existe evidencia que demuestra la existencia de evidencia.
3	La tendencia tiene mediana pertinencia	Existe cierta evidencia que demuestra la existencia de la tendencia.
2	La tendencia tiene baja pertinencia	Existe poca evidencia que demuestra la existencia de la tendencia.
1	La tendencia tiene muy baja pertinencia	No existe evidencia que demuestre la existencia de la tendencia.

Fuente: Elaboración propia, 2016

En base a estos parámetros se realizará el análisis de las tendencias seleccionadas, procedimiento que se aprecia en la siguiente tabla.

Matriz de valoración de tendencias

Nº	Lista de tendencias	Pertinencia	Evidencia	Promedio
1	Consolidación del sistema multipolar y de posicionamiento de potencias regionales	2	3	2.5
2	Masificación de las comunicaciones y el empleo de internet	4	4	4
3	Aumento de la demanda de alimentos, agua y energía	2	4	3
4	Crecimiento de megaciudades	3	3	3
5	Incremento de los efectos del cambio climático	2	4	3
6	Desarrollo de la tecnología y robótica	3	4	3.5
7	Incremento de conflictos interestatales de diferente origen	5	3	4
8	Incremento del terrorismo internacional	2	4	3
9	Incremento de amenazas internas contra la seguridad y defensa nacional	5	4	4.5
10	Incremento en la degradación de los suelos y tala de bosques	3	2	2.5
11	Incremento de desastres naturales	4	5	4.5
12	Incremento de ataques a la seguridad cibernética	4	3	3.5
13	Incremento de la participación de las FFAA en operaciones de paz	5	3	4
14	Generalización del accionar conjunto de las Fuerzas Armadas	5	4	4.5
15	Modernización de la gestión pública	5	4	4.5
16	Incremento de la cohesión e identidad nacional	4	3	3.5
17	Incremento del crimen organizado	2	3	2.5
18	Incremento del déficit hídrico y energético	2	4	3
19	Menor asignación de recursos públicos a las FFAA en la región	5	5	5
20	Incremento de la injerencia política en las instituciones públicas	5	3	4
21	Desaceleración de la economía nacional e internacional	4	5	4.5
22	Incremento de la corrupción de las instituciones públicas	4	4	4
23	Radicalización de los sistemas de gobiernos socialistas en la región	4	2	3

Fuente: Elaboración propia: 2016

Para el presente trabajo de investigación se toman en cuenta aquellas tendencias que tienen una puntuación igual o superior a 3,5, este proceso fue desarrollado por el grupo de trabajo y, posteriormente, sometido al criterio y validación de expertos, así como de asesores del CEPLAN.

Por consiguiente, las tendencias seleccionadas son las que figuran en la siguiente tabla.

Lista de tendencias priorizadas

N.º	Lista de tendencias priorizadas
T-1	(2) Masificación de las comunicaciones y el empleo de Internet
T-2	(6) Desarrollo de la tecnología y robótica
T-3	(7) Incremento de conflictos interestatales de diferente origen
T-4	(9) Incremento de amenazas internas contra la seguridad y defensa nacional
T-5	(11) Incremento de desastres naturales
T-6	(12) Incremento de ataques a la seguridad cibernética
T-7	(13) Incremento de la participación de las FF. AA. en operaciones de paz
T-8	(14) Generalización del accionar conjunto de las Fuerzas Armadas
T-9	(15) Modernización de la gestión pública
T-10	(16) Incremento de la cohesión e identidad nacional
T-11	(19) Menor asignación de recursos públicos a las FF. AA. en la región
T-12	(20) Incremento de la injerencia política en las instituciones públicas
T-13	(21) Desaceleración de la economía nacional e internacional
T-14	(22) Incremento de la corrupción de las instituciones públicas

Fuente: Elaboración propia: 2016

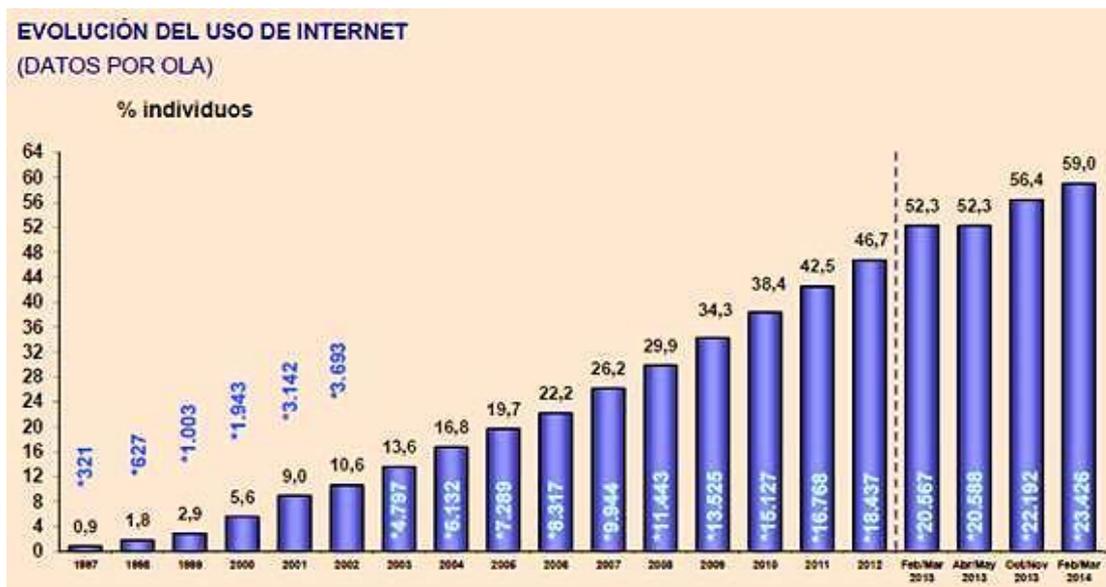
Anexo 4. Descripción de tendencias priorizadas

Masificación de las comunicaciones y el empleo de Internet

Según el CEPLAN, Plan Bicentenario, 2011: «A lo largo de las últimas décadas, las telecomunicaciones en el mundo han evolucionado favorablemente de manera notoria a través de la creación de nuevas tecnologías, con la finalidad de procesar, transmitir y difundir conocimiento. Entre los diversos medios de comunicación que se han originado a raíz del desarrollo de nuevas tecnologías como el teléfono, la radio, los satélites, las redes, el fax, la digitalización, la comunicación móvil y el uso masificado de Internet. De todos ellos, Internet se ha convertido en la actualidad en uno de los medios que más facilita las comunicaciones en tiempo real entre el sector público y el privado».

Así mismo, durante los últimos años se ha incrementado el empleo de Internet y se ha transformado en la base para el desarrollo de grandes negocios; con la presencia de Internet, las personas ya no tienen que trasladarse a un lugar de trabajo y realizan sus labores desde sus casas, lo cual diluye la distinción entre empresarios y trabajadores, promoviendo el concepto de desterritorialización; sin embargo, el uso de Internet puede ser perjudicial para la sociedad, debido al acceso a contenidos y materiales gráficos no aptos para menores de edad como sexo, violencia, drogas, “hackeo” de información, entre otros.

Evolución del uso de Internet



Fuente: AIMC (Asociación para la Investigación de los Medios de Comunicación) y el EGM (Estudio General de Medios)

Desarrollo de la tecnología y robótica

Las políticas de Estado del Acuerdo Nacional referidas a la competitividad nacional, consideran el desarrollo de la ciencia y la tecnología; así mismo, según CEPLAN, Plan Bicentenario, 2011: «La realización de programas estratégicos en educación, salud, infraestructura, ciencia y tecnología, energía, redes nacionales e internacionales de transporte multimodal, y los programas de modernización y reforma del Estado, generarán las condiciones para un nuevo país. El país favorece la inversión privada y la innovación, e invierte en educación y tecnología para aprovechar competitivamente las oportunidades de la economía mundial».

Manipular la materia a escala atómica será la clave del siglo XXI y el nuevo motor del crecimiento mundial. La materia manipulada a escala tan minúscula muestra fenómenos y propiedades totalmente novedosas. Los científicos utilizarán la nanotecnología para crear materiales, aparatos y sistemas poco costosos y con propiedades únicas.

Esta tecnología promete beneficios de todo tipo, desde aplicaciones médicas (biología molecular, orgánulos, desarrollo de la memoria, la lógica, el yo, crioterapias, cuidados sanitarios, enfermedades genéticas) hasta soluciones más eficientes a problemas ambientales y de otras áreas. Se trata de técnicas que revolucionarán la forma de vida en todos los ámbitos.

El desarrollo de nuevos productos y procesos, y la penetración en nuevos mercados exigen grandes inversiones, indispensables en el desarrollo de la nanotecnología. Las iniciativas públicas han permitido el despegue de esta tecnología y el sector privado está tomando un protagonismo creciente en la fase de aplicaciones. Adicionalmente, el desarrollo de la cibernética posibilitará usos nuevos y generalizados de robots en las actividades productivas y domésticas, así como en los servicios públicos. El Perú cuenta en su territorio con los minerales básicos que utilizan estas tecnologías, lo que nos abre la posibilidad de beneficiarnos y participar de las ventajas de esta tendencia mundial. Para ello se requiere de importantes cambios que mejoren la educación, como la formación de nuevos campos y especialidades vinculados a desarrollarla, promoviendo el valor agregado en las zonas productoras e incrementando las exportaciones.

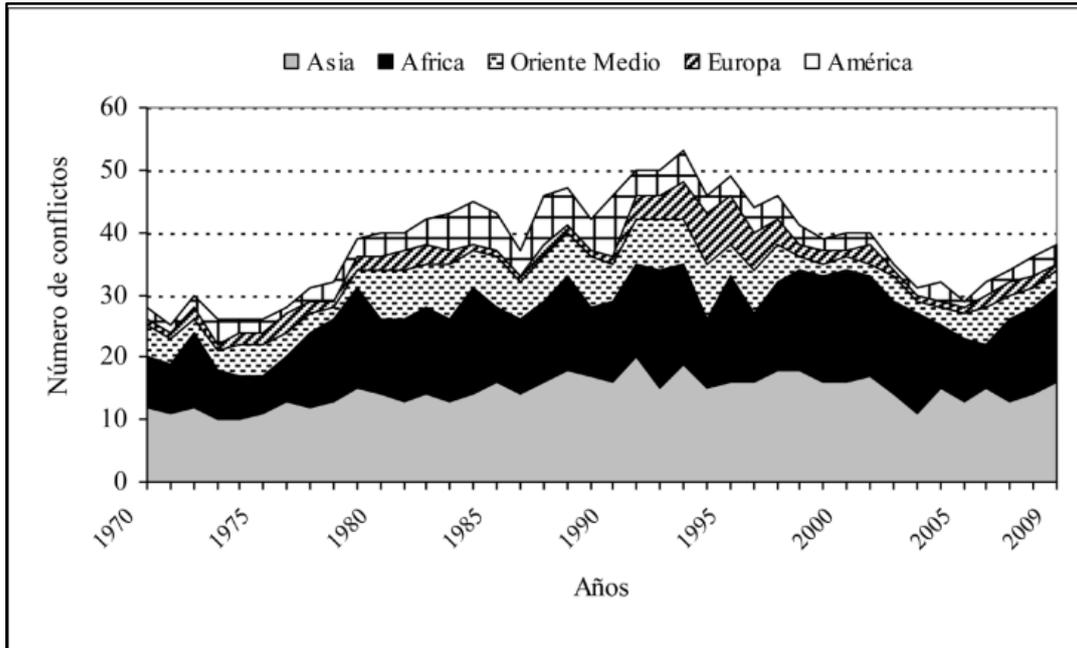
Incremento de conflictos interestatales de diferente origen

La ONU, 2004, dice que: «Para funcionar mejor en el futuro, los estados tendrán que incrementar realmente su capacidad en materia de mediación y diplomacia preventiva. Habrá que aprovechar la base que significa la labor realizada por organizaciones regionales en la formulación de sólidas normas para proteger a los gobiernos contra derrocamientos inconstitucionales y para proteger los derechos de las minorías, habrá que cooperar para encontrar nuevos medios de regular la ordenación de los recursos naturales, porque la competencia en pos de estos recursos naturales suele dar lugar a conflictos». De los recursos naturales, el agua es uno de los recursos naturales de mayor importancia en la Tierra. «La historia conoce bastantes ejemplos del choque de intereses cuando se trata de disputas por el agua», cuando tienes una fuente de agua común, que se comparte por varias naciones soberanas, siempre existe la posibilidad de un choque de intereses. Conflictos que deben ser manejables, podrían convertirse en incontrolables, dice Martin Sherman, fundador del Instituto Israelí de Estudios Estratégicos (Sherman, s.f.).

El agua podría ser motivo de conflictos regionales, inestabilidad política u objetivo de atentados terroristas a partir de 2022, según indica un informe publicado por el Consejo Nacional de Inteligencia de Estados Unidos (NIC, por sus siglas en inglés), con motivo del Día Mundial del Agua (EEUU, s.f.).

Según los datos del siguiente gráfico existe una evolución del número de conflictos armados en el mundo, 1970-2009, mientras que en 1970 solo se registraron 28 conflictos activos en el mundo, esa cifra aumentó a 46 en 1990, alcanzando sus niveles máximos en los años de transición que siguieron a la desaparición de la Unión Soviética (hasta 53 en 1993). Pero, lejos de tratarse de un momento excepcional, reflejo de la ruptura del orden establecido, en la primera década de nuestro siglo el número de conflictos solo se reduce con lentitud y si eran 41 en el año 2000, aún son 38 en 2009. Lo que no ha cambiado de forma significativa en estos años es su concentración en Asia y África, donde ya se localizaban el 71,4% del total en 1970, y el 66,0% en 1993 (por el aumento de la conflictividad en los Balcanes) y hasta el 81,6% en 2009 (Valle, 2012).

Evolución de los conflictos armados en el mundo 1970 – 2009



Fuente: Instituto Interuniversitario de Geografía Universidad de Alicante, 2012

Incremento de amenazas internas contra la seguridad y defensa nacional

Según Linares, 2003: «El medioambiente y los recursos naturales vienen siendo agredidos y explotados irracionalmente; estas acciones constituyen una seria amenaza para la humanidad».

La delincuencia común, organizada a través de bandas criminales que disponen de armas y medios cada vez más sofisticados, atentan contra la seguridad de la población y sus instituciones económicas, financieras y de producción. Linares nos dice que estas son las nuevas amenazas a las que debemos hacer frente, asumiendo nuevos roles que las fuerzas armadas de nuestros países deben implementar y desarrollar en forma acelerada.

Según Porras, 2009, la tercera conferencia de Nuevas Amenazas, considera que, además de las tradicionales, la seguridad de los estados y del hemisferio se ve afectada por las nuevas amenazas como: el terrorismo, la delincuencia transnacional organizada, el tráfico mundial de drogas ilícitas, la corrupción, el tráfico ilícito de armas, el lavado de activos y las conexiones entre ellos. En un segundo grupo: la pobreza extrema y la exclusión social de amplios sectores de la población; en un tercer grupo: los desastres naturales y los de origen humano, el VIH/SIDA y otros riesgos a la salud y el deterioro del medioambiente; en un cuarto grupo: la trata de personas; en un quinto grupo: los ataques a la seguridad cibernética; en un sexto grupo: la posibilidad de daños en caso de accidente o incidente durante el transporte marítimo de materiales potencialmente peligrosos, incluidos el petróleo, material radioactivo y desechos tóxicos; finalmente, en un séptimo grupo: la posibilidad del acceso, posesión y uso de armas de destrucción en masa y sus medios vectores, por organizaciones terroristas.

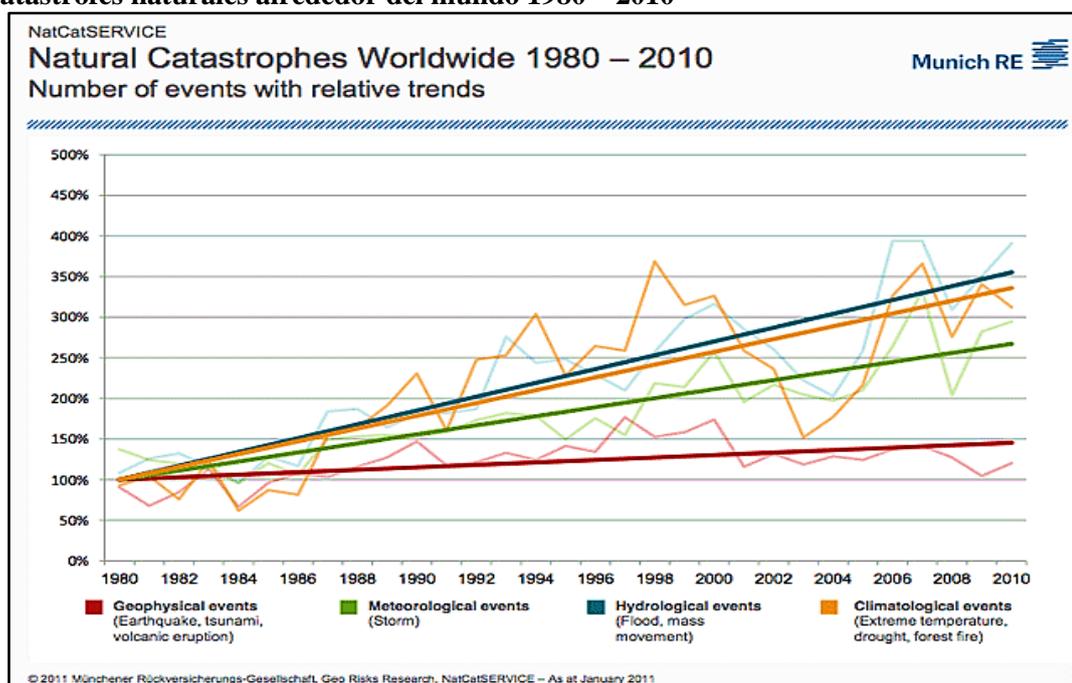
Incremento de desastres naturales

Según la ONU, Aumento de desastres naturales en el planeta, 2015: «Las inundaciones, tormentas, olas de calor y otros desastres naturales le han costado la vida a 600.000 personas desde 1995, advirtió en Ginebra que la tendencia es a que sigan aumentando. La Oficina de las Naciones Unidas para la Reducción del Riesgo de Desastres (UNISDR) señaló que todos estos

fenómenos naturales afectaron a más de 4.000 millones de personas y que en los últimos cuatro años se han contabilizado unos 3.400 fenómenos de estas características, un catorce por ciento más que en los diez años anteriores y casi el doble que en el periodo 1985-1995». «El mundo está pagando un precio alto», dijo la directora UNISDR, Margareta Wahlström, en referencia al calentamiento del planeta, mencionando también que no se ha recopilado bien el daño económico que producen esas catástrofes. Así mismo, la ONU estima que los terremotos y los tsunamis causan daños anualmente por entre 250.000 y 300.000 millones de dólares (entre 234.000 y 281.000 millones de euros), siendo el fenómeno más recurrente las inundaciones. Casi la mitad de catástrofes registradas se deben a fuertes precipitaciones.

En el siguiente gráfico se puede apreciar la presencia de desastres naturales por su origen entre 1980 y 2010, además, una tendencia de incremento de los eventos.

Catástrofes naturales alrededor del mundo 1980 – 2010



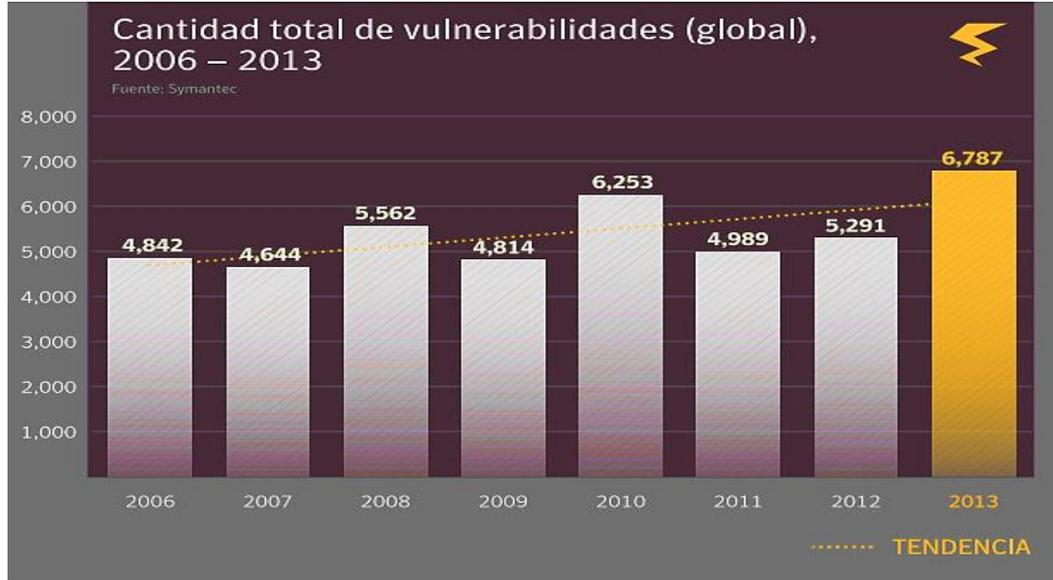
Ataques a la seguridad cibernética

Según Digiware, 2015: «El Perú es el quinto país con más ataques cibernéticos en Latinoamérica. El estudio publicado en el Diario La República, revela que el sector financiero sufre más de seis millones de ataques por día. Con un índice de 11,22%, por lo tanto, Perú se ha convertido en el quinto país de Latinoamérica que recibe la mayor cantidad de ataques cibernéticos, según un reciente estudio que recopiló la información de más 13 mil dispositivos monitoreados. Expertos de Digiware, integrador de seguridad informática en Latinoamérica que realizó la investigación, Perú se ubica en el quinto lugar porque no existe un sistema de estrategias de defensa digital. En este informe ponen como ejemplo el sector financiero que registró 75,29% de ataques cibernéticos a nivel regional y sufre 6,6 millones de ataques al día».

Así mismo, según EY, 2015, el 90% de los crímenes cibernéticos en Perú son realizados por los propios empleados de las empresas, según una encuesta global de EY realizada en nuestro país y en otras 59 naciones a 1.825 organizaciones. El socio líder de consultoría de EY, Jorge Acosta, indicó que a nivel global el 57% considera que la fuente más probable de estos ataques cibernéticos es interna. Este resultado es coherente con el estudio de fraude realizado el último

año por EY Perú, donde se señala que el 81% de los casos de fraude fue perpetrado por personal propio. En el siguiente gráfico se puede apreciar el incremento de los eventos relacionados contra la seguridad cibernética.

Cantidad de eventos contra la seguridad cibernética a nivel mundial

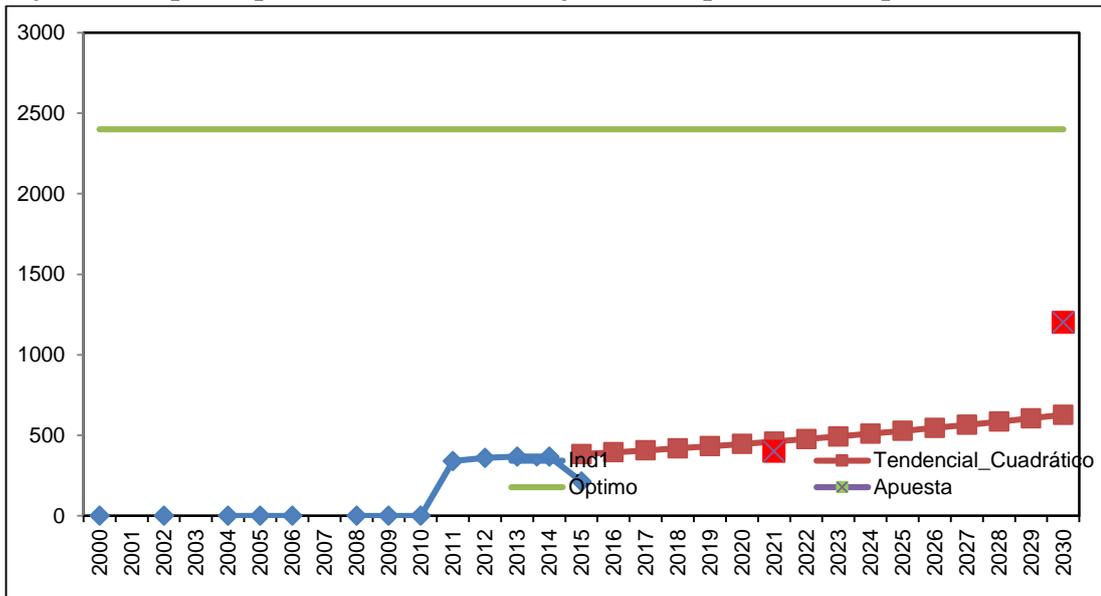


Fuente: Symantec 2013

Participación de las FF. AA. en operaciones de paz

En el siguiente gráfico se puede observar que la participación de las FF. AA. en los últimos años se incrementa hasta el 2015, año en el que disminuye, sin embargo, empleando la formula tendencial observamos que a partir del año 2016 se incrementa sostenidamente, pero no se alcanzarían las metas establecidas en el escenario apuesta al 2021 y 2030.

Proyección de participación de efectivos del Ejército en operaciones de paz



Fuente: Elaboración propia: 2016

Accionar conjunto de las FF. AA.

Las Fuerzas Armadas del Perú cuentan actualmente con una Escuela Conjunta de las Fuerzas Armadas, esta escuela perfecciona a los oficiales superiores en la dirección y conducción de operaciones y acciones militares institucionales, conjuntas y combinadas hasta el nivel operacional, para desempeñarse como integrantes de estados mayores institucionales, conjuntos y combinados, analizar para la toma de decisiones en los aspectos de gestión administrativa nivel comando de unidad e integrarse como dotación a organismos nacionales e internacionales de seguridad y defensa.

Logra que los oficiales superiores de las Fuerzas Armadas interactúen con un solo sentido de pertenencia que fortalezca la integración para el accionar conjunto en su desempeño en estados mayores conjuntos y combinados, así como en organismos nacionales e internacionales de seguridad y defensa.

Modernización de la gestión pública

La Presidencia del Consejo de Ministros, a través de la Secretaría de Gestión Pública (SGP-PCM), como ente rector del sistema administrativo de modernización de la gestión pública, ha asumido la labor de impulsar, desde el más alto nivel y en coordinación con los demás sectores y con los gobiernos regionales y locales, el proceso de modernización, empezando por la formulación concertada de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (Decreto Supremo 004-2013-PCM) y de su Plan de Implementación 2013-2016 (Resolución Ministerial 125-2013-PCM). La política de modernización debe servirnos como marco orientador para que el Estado, en los distintos sectores y niveles de gobierno, encamine sus esfuerzos hacia el fortalecimiento y la modernización de sus mecanismos de gestión. Esta política establece la visión, los objetivos, los principios y los lineamientos del proceso de modernización, para ello, propone lograr ciertos objetivos específicos, así como este modelo de gestión pública orientada a resultados se sustenta en cinco pilares centrales los cuales se complementan con tres ejes transversales: políticas públicas, planes estratégicos y operativos – presupuesto para resultados - gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional – servicio civil meritocrático - Sistema de información, seguimiento, monitoreo, evaluación y gestión del conocimiento. Siendo los tres ejes: gobierno abierto, gobierno electrónico y articulación interinstitucional.

Cohesión e identidad nacional

Según Rivera, 2009: «Entendemos por identidad el sentirse uno mismo, el actuar como uno es, sentirse bien al hacerlo, y al relacionarse con las personas que conviven con nosotros». Hoy, los problemas que nos afectan son el individualismo y el colocar el yo por encima de la sociedad, igualmente, la masificación del abuso cultural vía la imitación de valores que no son nuestros, pero que nos han hecho sentir y creer que son superiores a los que nosotros tenemos y heredamos de nuestros antepasados.

Así mismo Flores, 2009 nos dice que: «Son diversos los acontecimientos de nuestra historia que han contribuido a que no acabemos de forjar una sólida identidad nacional, por un lado, en nuestro inconsciente colectivo persiste la idea del sometimiento; y, por el otro, no sabemos lidiar con nuestra heterogeneidad». Actualmente, somos el reflejo de aquella desintegración y sus principales consecuencias las encontramos en nuestro espíritu derrotista y nuestros fuertes prejuicios raciales.

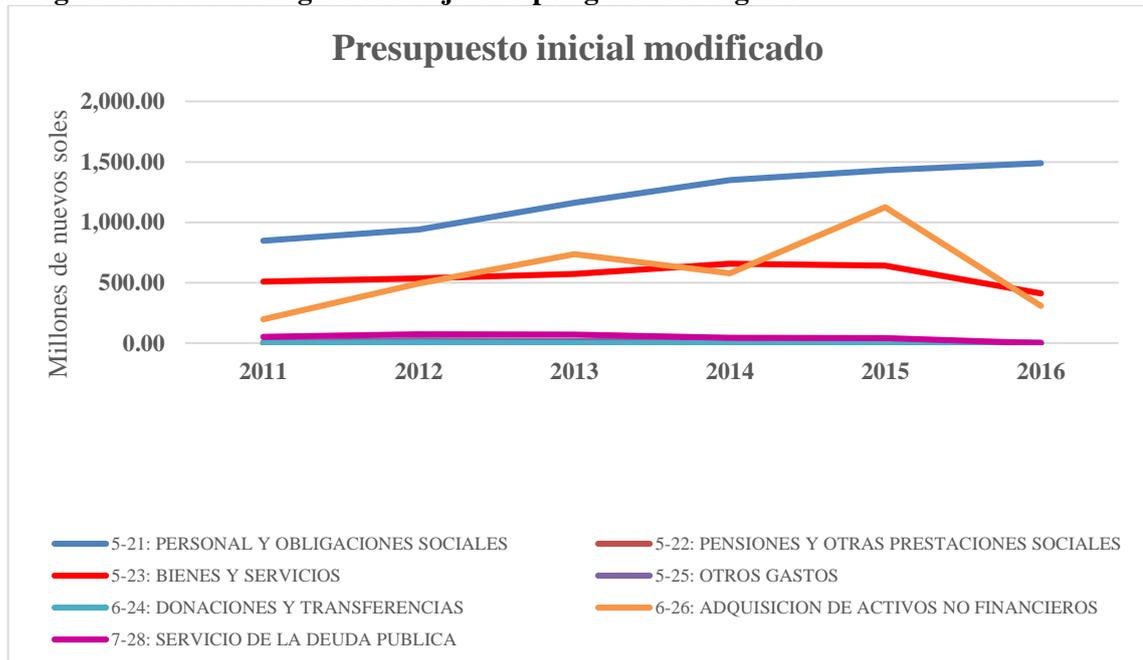
Por otra parte, algunas otras causas que provocaron el fenómeno de falta de identidad son la alineación hacia países desarrollados y la pluriculturalidad. La alienación es una causa muy importante, pues el país pierde su identidad al querer imitar a otras culturas, ya que piensan que

son mejores al tener un mejor desarrollo y una mejor economía y no valoran su propia diversidad cultural. Tenemos lo necesario para conformar un país desarrollado, pero nuestros prejuicios y complejos nos lo impiden.

Menor asignación de recursos públicos a las FF. AA.

Según el Ministerio de Economía y Finanzas (Transparencia, 2016), en el siguiente gráfico podemos observar que en los últimos años se ha incrementado la genérica 5-21 Personal y obligaciones sociales, sin embargo, en los aspectos referentes a bienes y servicios y adquisiciones de activos se han reducido considerablemente, afectando los procesos de operatividad, funcionamiento y mantenimiento de las unidades de la institución, además que no permite la renovación de equipos obsoletos o la adquisición de nuevos sistemas de armas.

Progresión del PIM asignados al Ejército por genérica de gasto



Fuente: Transparencia económica del MEF, elaboración propia

Injerencia política en las instituciones públicas

Flores C. 2015, toma las expresiones del doctor Ignacio de la Riva, experto en regulación de servicios públicos, quien afirmó que la política afecta el trabajo “estrictamente técnico” que deben cumplir los órganos regulares de los servicios públicos «La injerencia del poder político en los órganos reguladores contamina la función estrictamente técnica que deben tener estos organismos». El desafío está en preservar y hacer respetar las normas que mantienen vivos estos organismos. Aunque los políticos son parte del estado, debe haber independencia. Asimismo, indicó que las instituciones estatales deben tener autonomía de criterio para la toma de decisiones técnicas: «Estos organismos deben tener mayor autonomía de criterio, procedimientos que resguarden sus actos y decisiones técnicas. Si ingresan criterios políticos o electorales es difícil que se establezcan tarifas que respondan a los reales costos de la prestación del servicio y la utilidad razonable que debe tener quien lo presta».

Desaceleración de la economía nacional e internacional

Según Parodi, 2015, la economía, luego de crecer 8,5% en 2010, comenzó un proceso de desaceleración que no se detiene: en 2014 solo creció 2,4%, cifra similar a la que tendremos en el 2015. Considera casi imposible que la economía crezca por las siguientes razones:

El entorno externo todavía mantendrá su tendencia al deterioro. China es uno de los motores de la economía mundial. Entre 2003 y 2011 la economía peruana creció por encima de 6%, en un contexto en el que China lo hacía a tasas mayores que 10% anual. Sin embargo, China se desaceleró y ahora lo hace a tasas que fluctúan entre 6 y 7% anual. Para el período 2016-2020 mantendrá un crecimiento promedio de 6,5% anual. De ahí que sea esperable una caída de los precios de los metales, en especial del cobre que, junto con el oro, son los principales productos mineros de exportación, menor inversión en minería, aparte del efecto de los conflictos usuales de aquellas inversiones.

En segundo lugar, la tasa de interés de los Estados Unidos tendrá una tendencia al alza durante 2016. Los analistas esperan un aumento de la tasa en diciembre y entre dos y tres aumentos en 2016. En tercer lugar, el lento crecimiento de la eurozona (9% de las exportaciones peruanas) impedirá una recuperación más rápida de las exportaciones no tradicionales.

Corrupción de las instituciones públicas

Según Montero, 2011, los problemas que más preocupan a la ciudadanía son la persistente desigualdad y pobreza, la corrupción en el Estado y la inseguridad ciudadana.

Cuando se ordena a las instituciones estatales por incidencia de coimas y menores tasas de éxito, se encuentra que son la Policía y el Poder Judicial las que sistemáticamente se repiten entre los tres peores lugares en estas dimensiones. Estos resultados coinciden plenamente con la percepción ciudadana. Así mismo, según DATUM, 2013, y como se observa en el siguiente gráfico, en las encuestas realizadas ante la pregunta: ¿cuáles son las tres instituciones más corruptas del país? Coincide con Montero al considerar a la Policía Nacional y el Poder Judicial como las dos más corruptas; así mismo, considera que la corrupción en el Perú se ha incrementado en los últimos años al igual que otros países en Latinoamérica.

Instituciones más corruptas en el Perú



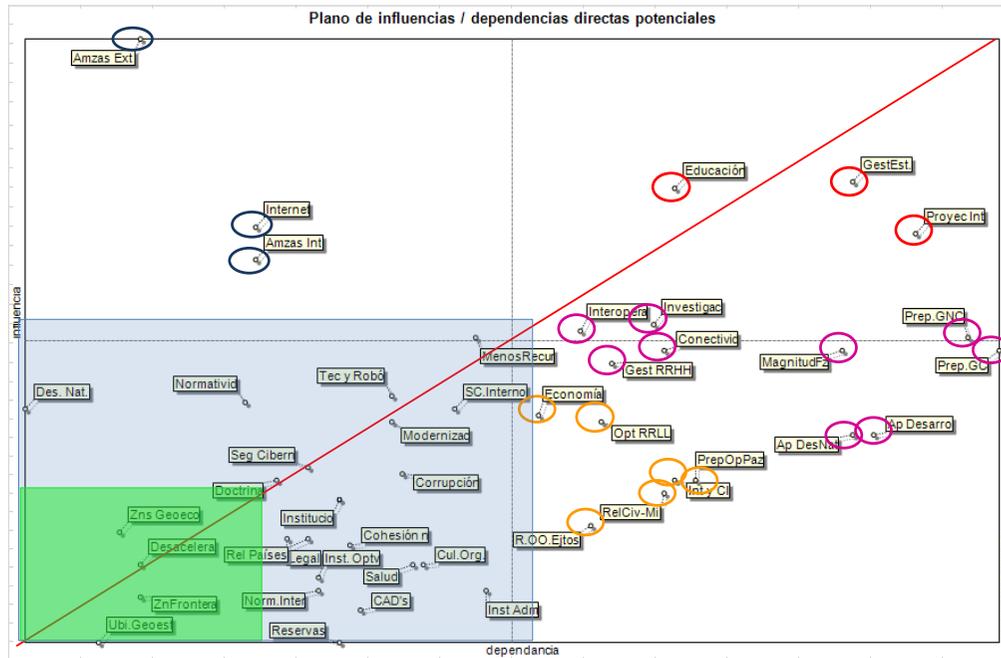
Fuente: DATUM 2013

Anexo 5. Identificación de variables

1er NIVEL	2o NIVEL	3er NIVEL	Característica o atributo	Sujeto, objeto o entorno	Variable	N°
Modernización del Ejército del Perú	INSTITUCIONAL	Estratégico	Nivel de gestión estratégica	Ejército	Nivel de Gestión estratégica del Ejército	1
		Dimensionamiento	Magnitud de la fuerza operativa y administrativa	Ejército	Magnitud de la fuerza operativa y administrativa del Ejército	2
		Cultura organizacional	Nivel de Cultura organizacional	Ejército	Nivel de Cultura organizacional del Ejército	3
		Legal	Nivel de eficiencia	Sistema legal del Ejército	Nivel de eficiencia del sistema legal del Ejército	4
		Normatividad institucional	Conocimiento y cumplimiento	Leyes y reglamentos	Conocimiento y cumplimiento de leyes y reglamentos	5
		Recursos humanos	Gestión	Recursos humanos	Gestión de recursos humanos	6
		Recursos logísticos	Operatividad	Recursos logísticos	Operatividad de los recursos logísticos	7
		Control institucional	Efectividad	Sistema de control institucional	Efectividad del sistema de control institucional	8
		Salud	Nivel de calidad	Sistema de salud del Ejército	Nivel de calidad del sistema de salud del Ejército	9
		Economía	Nivel de eficiencia de los sistemas administrativos	Ejército	Nivel de eficiencia de los sistemas administrativos del Ejército	10
	INFRAESTRUCTURA	TIC's	Nivel de conectividad	Ejército	Nivel de conectividad del Ejército	11
		Instalaciones operativas	Habitabilidad y funcionabilidad	Instalaciones administrativas	Habitabilidad y funcionabilidad de las instalaciones administrativas	12
		Instalaciones administrativas	Habitabilidad y funcionabilidad	Instalaciones operativas	Habitabilidad y funcionabilidad de las instalaciones operativas	13
	CONOCIMIENTO	Educación	Nivel de calidad	Sistema educativo	Nivel de calidad del sistema educativo del Ejército	14
		Doctrina	Situación (Actual y pertinente)	Doctrina	Situación de la doctrina (Actual y pertinente)	15
		Información	Nivel de Gestión	Información	Nivel de Gestión de la información	16
		Investigación	Nivel institucional	Investigación, desarrollo e innovación	Nivel de investigación, desarrollo e innovación institucional	17
	OPERACIONES	Conflicto externo	Preparación	Fuerza operativa	Preparación de la FO para enfrentar amenazas externas	18
		Conflicto interno	Preparación	Fuerza operativa	Preparación de la FO para enfrentar amenazas internas	19
		Apoyo al desarrollo	Preparación	Fuerza operativa	Preparación de la FO para operaciones de apoyo al desarrollo	20
		Desastres naturales	Preparación	Fuerza operativa	Preparación de la FO para el apoyo a la población ante desastres naturales	21
		Operaciones de paz	Preparación	Fuerza operativa	Preparación de la FO para participar en operaciones de paz	22
	TERRITORIO	Zonas geoeconómicas	Número e importancia	Zonas geoeconómicas	Número e importancia de las zonas geoeconómicas	23
		Frontera	Número e importancia	Provincias fronterizas	Número e importancia de provincias fronterizas	24
	SOCIAL	Relación civico-militar	Nivel de relaciones civico - militares	Ejército	Nivel de relaciones civico - militares del Ejército	25
		Comités de autodefensa	Número y nivel de compromiso	Comités de autodefensa	Número y nivel de compromiso de los comités de autodefensa	26
		Reservas	Nivel de movilización y entrenamiento	Reservas	Nivel de movilización y entrenamiento de nuestras reservas	27
	GEOPOLÍTICA INTERNACIONAL	Legislación internacional	Nivel de influencia	Normas, tratados, convenios	Nivel de influencia de las normas, tratados y convenios internacionales	28
		Ubicación geoestratégica	Influencia de la ubicación geoestratégica	Territorio peruano	Influencia de la ubicación geoestratégica del territorio peruano	29
		Relaciones internacionales	Nivel de relaciones	Otros países	Nivel de relaciones con otros países	30
		Ejércitos de otros países	Nivel de relaciones	Ejércitos de otros países	Nivel de relaciones con ejércitos de otros países	31
	TENDENCIAS CON MAYOR INCIDENCIA EN EL SECTOR	(2) Masificación de las comunicaciones y el empleo de internet	Nivel	Masificación de las Com e Internet	Nivel de la masificación de las comunicaciones y empleo de internet	32
		(6) Desarrollo de la tecnología y robótica	Nivel de desarrollo	Tecnología y robótica institucional	Nivel de desarrollo institucional en tecnología y robótica	33
		(7) Incremento de conflictos interestatales de diferente origen	Incremento	Conflictos externos	Incremento de conflictos externos de diferente origen	34
		(9) Incremento de amenazas internas contra la seguridad y defensa nacional	Incremento de amenazas internas	Sistema de defensa nacional	Incremento de las amenazas internas contra el sistema de seguridad y defensa	35
		(11) Incremento de desastres naturales	Incremento	Desastres naturales	Incremento de los desastres naturales	36
		(12) Ataques a la seguridad cibernética	Número de ataques	Seguridad cibernética	Número de ataques a la seguridad cibernética	37
		(13) Proyección internacional de las FFAA a nivel regional y mundial	Participación en eventos internacionales de seguridad y defen	FFAA	Participación de las FFAA en eventos internacionales de seguridad y defensa internacional	38
		(14) Accionar conjunto de las Fuerzas Armadas	Nivel de interoperabilidad	FFAA	Nivel de interoperabilidad con las otras fuerzas	39
		(15) Modernización de la gestión pública	Nivel de influencia de la modernización pública	Instituciones del Estado	Nivel de valor social que genera la modernización de las instituciones públicas	40
		(16) Cohesión e identidad nacional	Nivel	Cohesión e identidad nacional	Nivel de cohesión e identidad nacional	41
		(19) Menor asignación de recursos públicos a las FFAA	Nivel de Impacto de la menor asignación	Recursos públicos del Ejército	Nivel de impacto de la menor asignación de recursos públicos al Ejército	42
(20) Injerencia política en las instituciones públicas		Pérdida de la institucionalidad	Entidades públicas	Pérdida de institucionalidad de las entidades públicas	43	
(21) Desaceleración de la economía nacional e internacional	Desaceleración	Economía nacional e internacional	Desaceleración de la economía nacional e internacional	44		
(22) Corrupción de las instituciones públicas	Nivel e impacto de la corrupción	Entidades públicas	Nivel e impacto de la corrupción de las entidades públicas	45		

Fuente: Elaboración propia: 2016

Plano de influencias / dependencias directas potenciales, y selección de variables estratégicas



Nº	VARIABLE	Medios	Resultados
7	Participación de las FAA en eventos internacionales de seguridad y defensa internaciona		X
8	Nivel de interoperabilidad con las otras fuerzas	X	
15	Gestión estratégica del Ejército	X	
16	Magnitud de la fuerza operativa y administrativa del Ejército	X	
20	Gestión de recursos humanos	X	
21	Operatividad de los recursos logísticos	X	
24	Nivel de eficiencia de los sistemas administrativos del Ejército	X	
25	Nivel de conectividad del Ejército	X	
28	Nivel de calidad del sistema educativo del Ejército	X	
30	Nivel de Gestión de la información	X	
31	Nivel de investigación, desarrollo e innovación institucional	X	
32	Preparación de la FO para enfrentar amenazas externas		
33	Preparación de la FO para enfrentar amenazas internas	X	
34	Preparación de la FO para operaciones de apoyo al desarrollo		
35	Preparación de la FO para el apoyo a la población ante desastres naturales		
36	Preparación de la FO para participar en operaciones de paz	X	
40	Nivel de relaciones cívico - militares del Ejército	X	
47	Nivel de relaciones con ejércitos de otros países	X	

- V. Dependientes**
- V. Blanco**
- V. Ambiguas**

Fuente: Elaboración propia, 2016

Como resultado del análisis estructural, y con el apoyo del programa MICMAC, podemos apreciar la ubicación de cada una de las variables en los cuadrantes del plano de influencias, de acuerdo a su nivel de dependencia e influencia en el sistema en estudio, a partir de las variables que tienen mayor dependencia e influencia (ambiguas, blanco y dependientes) seleccionamos nuestras variables estratégicas, considerando que al actuar directamente sobre estas y por ser más dependientes y más influyentes generarán cambios en el sistema de la unidad de análisis “Modernización del Ejército del Perú”.

Anexo 7. Determinación de escenarios

Determinación de los escenarios óptimo y tendencial

Variable	Variables estratégicas	Indicadores	Valor actual	Escenario óptimo	Calificación	Escenario tendencial	VALOR	Calificación
V-1	(1) Participación de las FFAA en eventos internacionales de seguridad y defensa internacional	Número de efectivos del Ejército que participa en operaciones de paz	213	Participación de 1 Brigada tipo infantería (2.400 efectivos) permanentemente en operaciones de paz	10	627.14 efectivos se encuentran participando en operaciones de paz	627.14	2.61
		Porcentaje de actividades de proyección internacional programadas por la institución ejecutadas en el año (Intercambio académico, ejercicios, foros, agregadurías, etc.)	84%	Las actividades de proyección internacional programadas anualmente tienen un nivel de ejecución del 100%	10	Las actividades de proyección internacional programadas anualmente tienen un nivel de ejecución del 98.80%	98.80%	9.80
V-2	(2) Nivel de interoperabilidad con las otras fuerzas	Porcentaje de la Fuerza Operativa del Ejército que está en condiciones de interoperar con las fuerzas operativas de los Institutos Armados.	13%	El 90% de las unidades tipo batallón de la fuerza operativa se encuentra en condiciones de interoperar con las fuerzas de los institutos armados	10	El 24.39% de las unidades tipo batallón de la fuerza operativa se encuentra en condiciones de interoperar con las IIAA	24.39%	2.71
V-3	(3) Gestión estratégica del Ejército	Porcentaje de objetivos estratégicos institucionales alcanzados por el comando institucional anualmente	s.i	Los comandos institucionales ejecutan el 95% de avance de los objetivos estratégicos previstos en su período de comando	10	Los comandos institucionales ejecutan el 32.16% de avance de los objetivos estratégicos previstos en su período de comando	32.16%	3.39
V-4	(4) Magnitud de la fuerza operativa y administrativa del Ejército	Porcentaje de unidades de la Fuerza Operativa y Organos de apoyo necesarios para satisfacer los requerimientos operativos y administrativos del Ejército.	s.i	Se ha alcanzado un nivel de fuerza equivalente al 85%, en unidades operativas y administrativas.	10	Se ha alcanzado un nivel de fuerza del 32.16%, en unidades operativas y administrativas.	32.16%	3.78
V-5	(5) Gestión de recursos humanos	Porcentaje de Acciones Estratégicas de recursos humanos alcanzadas anualmente	53.90%	Se ejecutan las acciones estratégicas de RRHH en un porcentaje del 95%	10	Se ejecutan las acciones estratégicas de RRHH en un porcentaje del 76.4%	76.40%	8.04
V-6	(6) Cantidad y operatividad de los recursos logísticos	Porcentaje de operatividad de los recursos logísticos	38.54%	La operatividad de los recursos logísticos de la institución se encuentra en un 90%.	10	La operatividad de los recursos logísticos se encuentra en un 20.27%	20.27%	2.25
V-7	(7) Nivel de eficiencia de los sistemas administrativos del Ejército	Porcentaje de eficiencia anual de los sistemas administrativos del Ejército	80.00%	El nivel de eficiencia anual de los sistemas administrativos del Ejército alcanza el 95%	10	El nivel de eficiencia anual de los sistemas administrativos del Ejército alcanza el 74.72%	74.72%	7.87
V-8	(8) Nivel de conectividad del Ejército	Porcentaje de Puestos de Comando hasta el nivel Batallón interconectados en los 360°	92.50%	La interconectividad institucional hasta el nivel batallón en los 360° es del 100%	10	La interconectividad institucional hasta el nivel batallón en los 360° es del 97.83%	97.83%	9.70
V-9	(9) Nivel de calidad del sistema educativo del Ejército	Porcentaje de Acciones Estratégicas del sistema de educación del Ejército alcanzadas anualmente	76.00%	Se ejecutan las acciones estratégicas del sistema de educación en un 95%	10	Se ejecutan las acciones estratégicas de sistema de educación en un 84.46%	84.46%	8.89
V-10	(10) Nivel de investigación, desarrollo e innovación institucional	Porcentaje de Acciones Estratégicas del sistema de investigación, desarrollo e innovación del Ejército alcanzadas anualmente	s.i	Se ejecutan las acciones estratégicas del sistema de investigación, desarrollo e innovación en un 60%	10	Los avances en el campo de la investigación, desarrollo e innovación son mínimos alcanzando solo un 32.16%	32.16%	5.36
V-11	(11) Preparación de la FO para cumplir sus roles constitucionales ante amenazas difusas	Porcentaje de la Fuerza Operativa preparada para ejecutar operaciones en cumplimiento a sus roles constitucionales ante amenazas difusas	55.48%	La Fuerza Operativa se encuentra en un 90% de sus capacidades para ejecutar operaciones en cumplimiento a sus roles constitucionales ante amenazas difusas	10	La Fuerza Operativa se encuentra en un 42.28% de sus capacidades para ejecutar operaciones contra conflictos externos	42.28%	4.70
V-12	(12) Nivel de relaciones cívico - militares del Ejército	Nivel de relación entre los Comandantes en los diferentes niveles de Comando del Ejército, la población y las autoridades de los diferentes niveles de gobierno en las que se encuentran anotonadas sus unidades.	2	Las relaciones civiles-militares se encuentran en el nivel 5 (Excelentes)	10	Las relaciones civiles-militares se encuentran en el nivel 3 (Buenas)	3	6
		Porcentaje de la población que apoya la labor de las FFAA	64.40%	El porcentaje de apoyo de la población alcanza el 95%	10	El nivel de apoyo de la población a las acciones del Ejército alcanza el 65.21%	65.21%	6.86

Fuente: Elaboración propia, 2016

Anexo 8. Análisis de eventos futuros (para la determinación de escenarios exploratorios)

N.º	EVENTOS FUTUROS	DESCRIPCIÓN	NIVEL DE IMPACTO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA
1	Conflicto externo producto del déficit de recursos hídricos y energéticos de otros estados	Situación en que el país se vea inmerso en un conflicto interestatal producto de la necesidad de recursos hídricos y energéticos de otros estados de la región.	A	A
2	Aparición de zonas liberadas	Aparición e incremento de zonas donde no hay presencia del estado y se encuentran bajo la influencia de grupos terroristas o del narcotráfico	B	M
3	Generalización de amenazas internas como el narcoterrorismo, delincuencia organizada y conflictos sociales	Ante el apoyo de cierto grupo de la sociedad, así como del apoyo internacional, se incrementa el accionar de grupos terroristas, el narcotráfico, el crimen organizado y se expandan a diferentes regiones del país.	A	A
4	Disminución del presupuesto asignado a las FF. AA. radicalmente	Crisis económica internacional con efectos en la economía nacional, incremento de la inflación, disminución del PBI, que originarían la reducción radical de recursos a la institución.	A	M
5	Reducción de las FF. AA.	Disminución de la cantidad de efectivos y unidades de las instituciones armadas, originando un impacto negativo en el proceso de modernización	A	M
6	Agotamiento de los recursos naturales	Desaparición de recursos naturales indispensables para el sostenimiento de la nación, generando conflictos internos para su obtención	M	M
7	Inestabilidad política	Falta de liderazgo de los gobiernos de turno, que ocasionarían la asunción al mando de líderes dictatoriales y autoritarios	A	B
8	Presencia de varios desastres naturales (fenómeno El Niño, <i>huaicos</i> , terremoto grado 8)	Presencia de varios desastres naturales juntos, que ocasionan la destrucción de varias ciudades del país.	A	A
9	Unificación de los ministerios (creación del Ministerio de la Seguridad)	Fusión de sectores Defensa e Interior, ocasionando la desaparición de las FF. AA.	A	B

Alto = A; Medio = M; Bajo = B.

Fuente: Elaboración propia, 2016

Luego del análisis de eventos futuros, se han seleccionado los siguientes: (1) conflicto externo de diferente origen; (3) generalización de amenazas internas como el terrorismo y el narcotráfico, y (8) presencia de varios desastres naturales, los cuales han sido considerados en la determinación de los escenarios exploratorios.

Anexo 9. Solución a las observaciones del jurado durante la sustentación

1. Razones para aplicar la metodología CEPLAN al Ejército del Perú.

Necesidad institucional ante las normas para el planeamiento estratégico según la Directiva del CEPLAN.

El Ejército del Perú es una institución castrense que depende del Ministerio de Defensa, en tal sentido, todas las misiones constitucionales, tareas y actividades que realiza (operativas, administrativas, etc.) están enmarcadas dentro de la normatividad vigente de la gestión pública, como la modernización de la gestión pública, transparencia, planeamiento estratégico, etc., por consiguiente, sus procesos de planeamiento se rigen por la normatividad establecida por el CEPLAN mediante la directiva de planeamiento estratégico.

En la Directiva N° 001–2014-CEPLAN y las respectivas guías metodológicas, el CEPLAN establece: qué instituciones públicas deben desarrollar las diferentes fases del planeamiento estratégico (Análisis prospectivo, estratégica, institucional, seguimiento), según estas guías, el Ejército del Perú como institución que pertenece al sector Defensa solo debería desarrollar la fase institucional es decir formular un Plan Operativo Institucional (POI) que tiene como finalidad programar los objetivos de la institución y el presupuesto pero solo para el periodo de un año.

Sin embargo, el Ejército del Perú como institución tutelar de la patria tiene desplegadas sus unidades operativas y administrativas en todo el territorio nacional, los recursos humanos, logísticos, financieros, etc., que administra son similares e incluso mayores a algunos sectores, gobiernos regionales y locales del estado; gran parte de los recursos necesarios para su desarrollo y modernización como la construcción de nuevas instalaciones (fuerzas militares, cuarteles, etc.) requieren de un tiempo mayor a cinco años para su obtención y óptimo empleo o los recursos y medios como vehículos, armamento mayor, unidades blindadas, unidades mecanizadas, helicópteros, etc., se adquieren por un tiempo de vida útil de por lo menos 20 años, es decir el largo plazo (considerando las etapas de: estudio para su adquisición, proceso de adquisición, entrega del material, distribución a las unidades operativas, entrenamiento para su empleo eficaz y mantenimiento en el tiempo), por lo que es imprescindible llevar a cabo un proceso de planeamiento e implementación de actividades que abarquen un periodo de por lo menos 15 años, es decir según lo establecido por el CEPLAN desarrollar las fases análisis prospectivo y estratégica del proceso de planeamiento (que como horizonte de planeamiento abarcan un periodo de 10 o más años).

Importancia del pensamiento prospectivo.

Los cambios que constantemente se producen en el entorno nacional e internacional que afectan el sistema de seguridad y defensa nacional conocidos como amenazas, así como la conducción estratégica institucional, requiere que el Ejército refuerce su proceso de desarrollo y planeamiento mediante un estudio analítico e intuitivo que permita determinar en qué circunstancias y en qué condiciones deberá encontrarse en el año 2030, el proceso de planeamiento estratégico del CEPLAN mediante el desarrollo de la fase análisis prospectivo, le permite a las instituciones y en este caso al Ejército disponer de una idea clara de cómo se podrían presentar los diferentes escenarios futuros en base a los cambios que constantemente se dan en nuestra realidad y de esta forma plantear las estrategias necesarias para alcanzar ese estado futuro deseado.

Alineamiento de los procesos de planeamiento:

El hecho de desarrollar el proceso de planeamiento para el desarrollo institucional empleando la metodología del CEPLAN, permite familiarizar a los encargados de este proceso de planeamiento, con los alcances y detalles del mismo, internalizando a los planificadores esta metodología que ya emplean todas las entidades públicas en sus propios procesos de planeamiento estratégico, además de alinear objetivos estratégicos, indicadores, metas, acciones, rutas estratégicas, etc.

2. Pros y contras de aplicar la metodología CEPLAN al ejercicio de planeamiento del Ejército del Perú.

PROS	CONTRAS
<p>Se alinea el proceso de planeamiento del Ejército del Perú al proceso de planeamiento del sector público establecido por el CEPLAN, así como al Plan Bicentenario mediante sus objetivos estratégicos e indicadores.</p>	<p>Podría generar confusión en el ámbito académico (universidades, instituciones educativas) entre lo que se desarrolla en el trabajo de investigación y lo que establece el CEPLAN sobre que entidades de la gestión pública deben realizar el proceso de planeamiento estratégico en sus fases análisis prospectivo y estratégica.</p>
<p>Se familiariza al personal de la institución con este proceso de planeamiento, y en los detalles para su desarrollo, tales como el manejo de variables estratégicas, escenarios, objetivos estratégicos, indicadores, acciones estratégicas, etc.</p>	<p>Algunas acciones estratégicas podrían no ser consideradas para la asignación presupuestal.</p>
<p>Permite homogenizar los procesos académicos de la institución para realizar el planeamiento estratégico en los diferentes centros de formación institucional.</p>	<p>Existe un porcentaje de resistencia al cambio de aplicar los nuevos conceptos y procedimientos del Proceso de Planeamiento Estratégico, que debe ser reducido con la sociabilización y capacitación del personal en todos los niveles de planeamiento.</p>
<p>Permite al personal del Ejército estar capacitado para interactuar con funcionarios de otras instituciones públicas y privadas en actividades de planeamiento estratégico en provecho del país, cuando se realicen estos procesos que no lleven como centro de gravedad el esfuerzo militar.</p>	
<p>Los insumos producto de este planeamiento (escenarios prospectivos, escenario apuesta, visión, objetivos estratégicos, acciones estratégicas, indicadores, metas , etc.) pueden ser empleados para la formulación de los PESEM y PEI que desarrolle el sector defensa en los próximos años.</p>	
<p>Permite definir de manera clara que requerimientos van a necesitar un presupuesto adicional para su implementación.</p>	

3. Luego de aplicar la metodología, sustentar las diferencias entre los resultados obtenidos y los resultados esperados según la metodología CEPLAN.

RESULTADOS OBTENIDOS	RESULTADOS ESPERADOS
Estrategias que en el tiempo van a permitir la modernización del Ejército del Perú mediante la determinación de un escenario apuesta, la visión institucional, objetivos estratégicos, acciones estratégicas, indicadores, metas y la ruta estratégica, que de manera clara y ordenada permiten definir las acciones a desarrollar en los siguientes años, así como definir y establecer las prioridades en su implementación y por consiguiente la asignación de presupuesto.	Establecer estrategias para la modernización del Ejército del Perú (Ideas claras que de manera general se establezcan para modernizar la institución) tal como se realizó con el Plan Bolognesi (Plan de Desarrollo Institucional) en el año 2001.
Internalizar el proceso de planeamiento estratégico en la institución al ser difundida a los cursos de perfeccionamiento desarrollados por la Escuela Superior de Guerra así como al Comando Institucional del Ejército del Perú.	
Motivar en la institución la necesidad de desarrollar un proceso de planeamiento estratégico que permita la modernización del Ejército del Perú al 2030.	
Permite unificar el esfuerzo planteado en los objetivos estratégicos y acciones estratégicas en una sola línea de acción que busca alcanzar la visión de manera ordenada y lógica a diferencia de los objetivos del Plan Bolognesi que no tiene un norte común.	

Luego de ver la diferencia entre los resultados obtenidos y los resultados esperados, podemos determinar que se superan las expectativas esperadas durante la elección de la metodología establecida por el CEPLAN para desarrollar el trabajo de determinación de “Estrategias para la modernización del Ejército del Perú”.

4. Emitir un juicio de valor sobre la pertinencia de aplicar la metodología de CEPLAN al Ejército del Perú.

El Ejército del Perú a través de la historia ha sido el protagonista más importante para asegurar su integridad y soberanía; por otro lado, el estado peruano necesita asegurar su desarrollo mediante un sistema de seguridad y defensa moderno y efectivo, el Ejército como parte importante de este sistema, debe proyectarse al futuro para que, en cumplimiento a sus roles constitucionales, esté en condiciones de enfrentar con éxito las nuevas amenazas que se presentan contra el sistema de seguridad y defensa de la patria.

La única forma de asegurar el desarrollo institucional del Ejército, es determinar qué retos de gestión se le pueden presentar durante este proceso; el hecho de aplicar la metodología del CEPLAN en el proceso de planeamiento para la modernización institucional, le permite al Ejército mediante el análisis prospectivo, determinar los probables escenarios futuros a los cuáles se va a enfrentar, y de esta manera determinar claramente las estrategias que se deben implementar para alcanzar esta modernización a través del establecimiento del escenario apuesta, visión, objetivos estratégicos, indicadores, metas, acciones estratégicas y la ruta estratégica; por consiguiente, la metodología del CEPLAN es una herramienta de gestión fundamental para desarrollar el planeamiento y ejecutar las acciones necesarias para lograr el desarrollo institucional del Ejército del Perú.

Por otro lado, si bien la directiva del CEPLAN y las diferentes guías metodológicas no obligan a la dirección de planeamiento del Ejército a desarrollar las fases análisis prospectivo y estratégica, tampoco impiden en virtud de la necesidad institucional a desarrollar el proceso de modernización a desarrollar estas fases; en todo caso es un aspecto que el CEPLAN debería tener en consideración la inclusión en la directiva (dentro de las entidades que deben desarrollar las fases del proceso de planeamiento estratégico) a las instituciones armadas por la cantidad de medios y recursos que manejan.

Nota Biográfica

Edilberto Núñez Quipuzco

Coronel Ejército del Perú, Ingresó a la Escuela Militar de Chorrillos en el año de 1988, de donde se graduó como subteniente del Ejército del arma de Infantería. Además de los diferentes cursos institucionales como el curso regular de comandos, básico y avanzado del arma, básico de inteligencia y alto manto, ha cursado estudios de maestría en docencia y planeamiento estratégico. Así mismo, ha servido en diferentes guarniciones del país, dentro de las cuales se ha desempeñado como instructor en la Escuela de Comandos del Ejército y de la Escuela Militar de Chorrillos.

Manuel Farfán López

Coronel Ejército del Perú, que en el año 1992 se graduó como subteniente del arma de infantería, luego de haber cursado estudios en la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”; ha desempeñado diferentes cargos de responsabilidad durante sus años de servicio en la institución, como instructor en la Escuela Militar y en la Escuela Superior de Guerra. Ha seguido diversos cursos institucionales, entre ellos, el curso regular de comandos.

Alberto Torres Vargas

Coronel Ejército del Perú, concluyó sus estudios en la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” en el año 1991 y se graduó como oficial del Ejército del Perú con el grado de alférez de Caballería. Cuenta con estudios de posgrado en gestión empresarial, planeamiento estratégico y toma de decisiones, además de diferentes cursos institucionales como el básico y avanzado del arma de caballería, curso básico de blindados, y los cursos básico y superior de inteligencia. Durante su carrera profesional se ha desempeñado en diferentes puestos institucionales en las regiones del país, dentro de las cuales se ha desempeñado como instructor en la Escuela Militar de Chorrillos durante los grados de teniente, capitán y comandante; como docente de la Maestría en Ciencias Militares en la Escuela superior de Guerra del Ejército del Perú; como jefe de operaciones en la 31.ª Brig Inf en la región del río Ene – VRAE, y como docente de la Escuela Superior de Guerra del Ejército de Colombia.