

**ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO
ESCUELA DE POSTGRADO**



TESIS

**Capacidades Profesionales y la Gestión Institucional del Personal de la
33ª Brigada de Infantería del Ejército Peruano, Cusco 2024**

AUTOR:

**BACH. Dennis Alfredo Zevallos Sarria
(orcid.org/0000-0001-9485-2412)**

**Para optar al Grado Académico de
MAESTRO EN CIENCIAS MILITARES**

Con mención en Planeamiento Estratégico y Toma de Decisiones

ASESOR:

**DR. Iván Ricardo Barreto Bardales
(orcid.org/0090-0006-7908-9459)**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Sistemas del Ejército

2026

ACTA DE SUSTENTACIÓN

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO
ESCUELA DE POSTGRADO

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS No 005 – 2026/ DI

En la Escuela Superior de Guerra del Ejército - Escuela de Postgrado, a los veinte (20) días del mes de mayo del año dos mil veintiséis, siendo las 11:00 horas, se reunió el jurado evaluador conformado por los docentes:

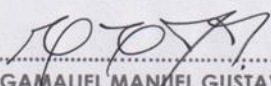
❖	Doctor	GAMALIEL MANUEL GUSTAVO TALAVERA PRADO	Presidente
❖	Doctor	JOSE MANUEL PALACIOS SANCHEZ	Secretario
❖	Doctor	WILDER FABIO RAMOS PALACIOS	Vocal

Designados según Resolución de Exedito para Sustentación de Tesis N° 005-2026/SIE/DGI/ESGE-EPG del 04 de mayo de 2026, para evaluar la sustentación presencial y defensa de la Tesis de Grado titulada **"CAPACIDADES PROFESIONALES Y LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DEL PERSONAL DE LA 33° BRIGADA DE INFANTERÍA DEL EJÉRCITO PERUANO, CUSCO 2024"**, presentado por el Bachiller **DENNIS ALFREDO ZEVALLOS SARRIA**, para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias Militares con mención en Planeamiento Estratégico y Toma de Decisiones, de acuerdo a lo establecido en el artículo 45° de la Ley Universitaria N° 30220.

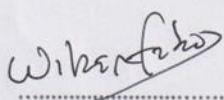
Luego de atender la sustentación presencial, defensa de la tesis de grado y realizadas las preguntas de rigor, el jurado acordó concederle la calificación de ...APROBAR...POR UNANIMIDAD...

En mérito del cual, el juradoaprueba..... (aprueba / no aprueba) que se le otorgue el Grado Académico de Maestro en Ciencias Militares con mención en Planeamiento Estratégico y Toma de Decisiones.

Firmado, en Chorrillos a los veinte (20) días del mes de mayo del año dos mil veintiséis.


DR. GAMALIEL MANUEL GUSTAVO
TALAVERA PRADO
PRESIDENTE


DR. JOSE MANUEL
PALACIOS SANCHEZ
SECRETARIO


DR. WILDER FABIO
RAMOS PALACIOS
VOCAL

DEDICATORIA

A Dios, por haberme dado la oportunidad de ser parte de tan prestigiosa institución, la Escuela Superior de Guerra - EPG, a mi esposa Miluska y a mis adorados hijos Christian y Santiago por el incommensurable apoyo incondicional, la constante motivación y su infinita comprensión, a mis queridos padres, Fredy y Cristina por inculcarme el estudio y los valores que siempre me acompañan en mi labor diaria y a mi hermana Claudia por su gran apoyo a pesar de la distancia.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco mis promociones que con su apoyo desde todos los rincones del país me dieron la colaboración y el impulso que necesitaba, mi asesor por su guía y paciencia, mi gratitud también a mis compañeros y superiores de la institución militar, cuyo ejemplo fueron esenciales para la culminación de este trabajo.

ÍNDICE

PORTADA	i
ACTA DE SUSTENTACIÓN	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
ÍNDICE	v
INDICE DE TABLAS	viii
INDICE DE FIGURAS	ix
RESUMEN	x
Abstract	xi
REPORTE DE SIMILITUD	xii
DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD Y NO PLAGIO	xiii
INTRODUCCIÓN	xiv
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1 Descripción de la realidad problemática	1
1.2 Formulación del Problema	11
1.3 Objetivos de investigación	11
1.4 Justificación de la investigación	12
1.5 Viabilidad de la investigación	13
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	
2.1. Antecedentes de la investigación	15
2.2. Bases teóricas	22
2.3. Marco conceptual	29
2.4. Definición de Términos Básicos	40
CAPITULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES	

3.1. Formulación de la Hipótesis Principal y Derivadas	43
3.2. Variables de investigación	43
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA	50
4.1. Diseño Metodológico	50
4.2. Diseño Muestral	52
4.3. Técnicas de Recolección de Datos	54
CAPITULO V: RESULTADOS	58
5.1. Análisis Descriptivo	58
5.2. Análisis Inferencial	72
5.3. Análisis Complementario	74
CAPITULO IV: DISCUSIÓN DE LOS RESULTADO	
6.1. Panorama general de los hallazgos	82
6.2. Análisis Variable 1: Capacidades profesionales: formación académica, tecnológicas, analíticas y liderazgo	82
6.3. Análisis Variable 2: Modernización de la Gestión Institucional: Fortalecimiento del Talento Humano, Integración de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), Ciberdefensa y Seguridad Digital, Optimización de la Gestión Logística	85
6.4. Análisis de correlación	86
6.5. Análisis Situacional	87
6.6. Análisis con los antecedentes	89
CONCLUSIONES	92
RECOMENDACIONES	95
PROPUESTA: TRANSFORMACIÓN MILITAR 2030 PARA LA GESTIÓN Y CAPACIDADES PARA LA DEFENSA	97
REFERENCIAS	103

ANEXOS	108
ANEXO 1: Matriz De Consistencia	108
ANEXO 2: Ficha Técnica Del Instrumento	114
ANEXO 3: Juicio De Expertos	116
ANEXO 4: Instrumento De Recolección De Datos	149
ANEXO 5: Autorización Para La Recolección De Datos	163
ANEXO 6: Formato De Consentimiento Informado	164

INDICE DE TABLAS

Tabla 1	<i>Tabla de Operacionalización de la variable 1</i>	45
Tabla 2	<i>Tabla de Operacionalización de la variable 2</i>	48
Tabla 3	<i>Personal Efectivo en la 33° Brigada de Infantería</i>	52
Tabla 4	Fiabilidad del instrumento	56
Tabla 5	Análisis de fiabilidad Variable 1	56
Tabla 6	Análisis fiabilidad de la Variable 2	57
Tabla 7	Estadísticas Descriptivas	58
Tabla 8	Frecuencia Variable 1 agrupada	59
Tabla 9	Frecuencia Dimensión 1 Variable 1	61
Tabla 10	Frecuencia Dimensión 2 Variable 1	62
Tabla 11	Frecuencia Dimensión 3 Variable 1	63
Tabla 12	Frecuencia Dimensión 4 Variable 1	64
Tabla 13	Frecuencia Variable 2	65
Tabla 14	Frecuencia Dimensión 1 Variable 2	67
Tabla 15	Frecuencia Dimensión 2 Variable 2	68
Tabla 16	Frecuencia Dimensión 3 Variable 2	69
Tabla 17	Frecuencia Dimensión 4 Variable 2	71
Tabla 18	Prueba de normalidad	72
Tabla 19	Prueba hipótesis general	74
Tabla 20	Prueba hipótesis especifica 1	75
Tabla 21	Prueba hipótesis especifica 2	77
Tabla 22	Prueba hipótesis especifica 3	79
Tabla 23	Prueba hipótesis especifica 4	80

INDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1</i>	Gráfico de frecuencia Variable 1 agrupada	60
<i>Figura 2</i>	Gráfico Dimensión 1 Variable 1	61
<i>Figura 3</i>	Gráfico Dimensión 2 Variable 1	62
<i>Figura 4</i>	Gráfico Dimensión 3 Variable 1	63
<i>Figura 5</i>	Gráfico de frecuencia Variable 2	66
<i>Figura 6</i>	Gráfico de frecuencia Dimensión 1 Variable 2	67
<i>Figura 7</i>	Gráfico de frecuencia Dimensión 2 Variable 2	68
<i>Figura 8</i>	Gráfico de frecuencia Dimensión 4 Variable 2	70

RESUMEN

La investigación se desarrolló con el propósito de analizar la relación entre las capacidades profesionales y la gestión institucional del personal del Ejército del Perú de la 33ª Brigada de Infantería en La Convención – Cusco, 2024. El problema identificado fue que la mayoría del personal presentaba niveles medios en formación académica, competencias tecnológicas, capacidades analíticas y de resolución de problemas, así como en liderazgo, lo cual limitaba la modernización de la gestión institucional. El objetivo general fue determinar dicha relación, y como objetivos específicos se planteó analizar el vínculo entre formación académica, competencias tecnológicas, capacidades analíticas y desarrollo de liderazgo con la gestión institucional. La metodología correspondió a un enfoque cuantitativo, de tipo aplicado y diseño correlacional, con aplicación de cuestionarios a la totalidad del personal militar, empleando el coeficiente Rho de Spearman para el análisis estadístico. Los resultados evidenciaron relaciones positivas y significativas entre las variables, destacando la correlación entre competencias tecnológicas y gestión institucional ($Rho = 0,559$, $p < 0,01$), seguida de capacidades analíticas y resolución de problemas ($Rho = 0,472$, $p < 0,01$), liderazgo ($Rho = 0,453$, $p < 0,01$) y formación académica ($Rho = 0,328$, $p < 0,01$). Finalmente, se propuso el Proyecto, orientado a elevar la profesionalización militar.

Palabras clave: Capacidades profesionales, gestión institucional, Ejército del Perú, PTI, modernización.

Abstract

The research was conducted with the purpose of analyzing the relationship between professional capacities and institutional management of the Peruvian Army's 33rd Infantry Brigade personnel in La Convención – Cusco, 2024. The identified problem was that most of the staff showed medium levels in academic training, technological skills, analytical and problem-solving abilities, as well as leadership, which limited the modernization of institutional management. The general objective was to determine this relationship, while the specific objectives aimed to analyze the links between academic training, technological competencies, analytical capacities, leadership development, and institutional management. The methodology followed a quantitative, applied, and correlational design, using questionnaires applied to all military personnel. Data were analyzed with Spearman's Rho coefficient due to the non-normal distribution of results. Findings revealed positive and significant correlations between variables, highlighting the strongest relationship between technological competencies and institutional management ($Rho = 0.559$, $p < 0.01$), followed by analytical and problem-solving abilities ($Rho = 0.472$, $p < 0.01$), leadership ($Rho = 0.453$, $p < 0.01$), and academic training ($Rho = 0.328$, $p < 0.01$). These results confirmed that strengthening human talent directly impacts institutional modernization. Finally, the Project was proposed, designed to enhance military professionalization..

Keywords: Professional capacities, institutional management, Peruvian Army, PTI, modernization.

REPORTE DE SIMILITUD

BACH. ZEVALLOS SARRIA.doc

 Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid::12350:593288862

Fecha de entrega

20 may 2026, 1:56 p.m. GMT-5

Fecha de descarga

20 may 2026, 2:05 p.m. GMT-5

Nombre del archivo

BACH. ZEVALLOS SARRIA.doc

Tamaño del archivo

11.7 MB

180 páginas

31.802 palabras

180.880 caracteres



Página 2 de 191 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega trn:oid::12350:593288862

14% Similitud general

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

Filtrado desde el informe

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

Fuentes principales

12%  Fuentes de Internet4%  Publicaciones10%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD Y NO PLAGIO

(Grado Académico de Maestro en Ciencias Militares)

Por el presente documento, yo Dennis Alfredo Zevallos Sarria, identificado con DNI N°43461895, egresado del programa de Maestría de Ciencias Militares, informo que he elaborado el Trabajo de Investigación denominado “Capacidades Profesionales y la Gestión Institucional del Personal de la 33ª Brigada de Infantería del Ejército Peruano, Cusco 2024 “ para optar por al Grado Académico de maestro en la maestría de Ciencias Militares con mención en Planeamiento Estratégico y Toma de Decisiones, y declaro que este trabajo ha sido desarrollado íntegramente por el autor que lo suscribe y afirmo que no existe plagio de ninguna naturaleza. Así mismo, dejo/dejamos en constancia de que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo, por lo que no se ha asumido como propias las ideas vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos como en Internet. Así mismo, afirmo/afirmamos que soy/somos responsable solidario de todo su contenido y asumo, como autor, las consecuencias ante cualquier falta, error u omisión de referencias en el documento. Sé que este compromiso de autenticidad y no plagio puede tener connotaciones éticas y legales. Por ello, en caso de incumplimiento de esta declaración, me someto a lo dispuesto en las normas académicas que dictamine el Escuela Superior de Guerra del Ejército – Escuela de Posgrado y a lo estipulado en el Reglamento interno.



Dennis Alfredo Zevallos Sarria

43461895

INTRODUCCIÓN

a presente investigación se desarrolló con el propósito de analizar la relación entre las capacidades profesionales y la gestión institucional del personal del Ejército del Perú de la 33^a Brigada de Infantería en La Convención – Cusco, durante el año 2024. El problema que se abordó partió de la evidencia de que el personal militar presentaba, en su mayoría, niveles medios en formación académica, competencias tecnológicas, capacidades analíticas y de resolución de problemas, así como en liderazgo. Esta situación generó una gestión institucional percibida como parcialmente modernizada, lo cual reveló la existencia de brechas en el fortalecimiento del talento humano y en la incorporación de tecnologías, limitando la eficiencia de los procesos administrativos y operativos.

El objetivo general de la investigación fue determinar la relación entre las capacidades profesionales y la gestión institucional del personal de la 33^a Brigada de Infantería. Asimismo, se formularon cuatro objetivos específicos: establecer la relación entre la formación académica y la gestión institucional; determinar la relación entre las competencias tecnológicas y la gestión institucional; analizar la relación entre las capacidades analíticas y de resolución de problemas y la gestión institucional; y, finalmente, identificar la relación entre el desarrollo del liderazgo y la gestión institucional.

La metodología utilizada correspondió a un enfoque cuantitativo, de tipo aplicado y diseño correlacional. Se emplearon cuestionarios estructurados como instrumento de recolección de datos, los cuales fueron validados mediante juicio de expertos y prueba de confiabilidad estadística. La población de estudio estuvo conformada por el personal militar de la 33^a Brigada de Infantería, a quienes se aplicó un muestreo censal. El análisis estadístico se realizó mediante el coeficiente Rho de Spearman, dada la no

normalidad de los datos, lo que permitió establecer la existencia, dirección e intensidad de las relaciones entre las variables.

La investigación se estructuró en cinco capítulos. El Capítulo I presentó el planteamiento del problema, los objetivos, hipótesis y la justificación del estudio. El Capítulo II desarrolló el marco teórico, revisando antecedentes internacionales y nacionales, además de los fundamentos conceptuales y normativos. El Capítulo III expuso la metodología, detallando el diseño, población, muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos. El Capítulo IV presentó los resultados obtenidos, acompañados de su análisis e interpretación estadística. Finalmente, el Capítulo V incluyó las conclusiones, recomendaciones y la propuesta de mejora vinculada con el Plan de Transformación Institucional (PTI 2034) y la Política Nacional Multisectorial de Seguridad y Defensa Nacional (PNMSDN 2030).

Entre las conclusiones principales se determinó que las capacidades profesionales del personal militar guardaban una relación positiva y significativa con la gestión institucional, confirmando que a mayor desarrollo académico, tecnológico, analítico y de liderazgo, se observaba una gestión más moderna y eficiente. Las recomendaciones se orientaron a fortalecer la formación académica, la capacitación tecnológica, el entrenamiento analítico y la consolidación del liderazgo mediante programas estructurados de perfeccionamiento.

Finalmente, se diseñó la propuesta para superar la realidad problemática la cual se planteó como un plan integral de desarrollo y modernización institucional. Este plan incluyó objetivos específicos, justificación, marco normativo, acciones estratégicas y fases de implementación, orientados a superar las brechas identificadas en la 33^a Brigada de Infantería, contribuyendo así al fortalecimiento del talento humano y a la consolidación de una gestión moderna en el marco del PTI y de la PNMSDN.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

La gestión institucional del personal militar se caracteriza por un enfoque multidimensional que integra tanto las capacidades profesionales y laborales, como el marco normativo que orienta el desarrollo de los efectivos y este enfoque multidimensional responde a la necesidad de que las fuerzas armadas se mantengan en constante evolución, adaptándose a contextos cambiantes en los que la seguridad y la defensa juegan un papel fundamental ya que la preparación del personal militar no solo está dirigida al cumplimiento de sus funciones en escenarios operativos, sino que también involucra el desarrollo de competencias transversales que faciliten la adaptación a nuevas tecnologías, procedimientos y escenarios políticos y sociales.

El desarrollo profesional de los militares no puede limitarse únicamente al ámbito técnico es por ello que las competencias laborales incluyen la capacidad de los efectivos para actuar eficazmente en situaciones críticas, y su éxito depende de una combinación de conocimientos, habilidades y actitudes ya que estas se entienden como el conjunto de habilidades y conocimientos que permiten a los individuos cumplir sus funciones de manera eficiente y efectiva, tanto en tiempos de paz como en escenarios de crisis o conflicto. La importancia de estas capacidades profesionales ha sido ampliamente reconocida por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la cual señala que las habilidades en el ámbito militar deben ser evaluadas regularmente para asegurar que los efectivos estén preparados para enfrentar los desafíos operativos más complejos (OIT, 2015).

Este enfoque implica que las fuerzas armadas ya no pueden depender únicamente de la formación básica que los soldados reciben al ingresar a las

filas, por lo cual es necesario un modelo de formación continua que garantice que los efectivos militares no solo mantengan sus habilidades técnicas, sino que también desarrollen nuevas capacidades que respondan a los cambios en el entorno estratégico y operativo por ser un proceso dinámico y sistemático. Este proceso incluye la identificación de necesidades formativas, la planificación y ejecución de programas de capacitación, y la evaluación constante del desempeño del personal. El objetivo es que los efectivos militares puedan enfrentar los desafíos que surgen de un entorno en constante cambio, caracterizado por avances tecnológicos, nuevas amenazas a la seguridad, y la creciente interdependencia en las operaciones internacionales y multinacionales.

La gestión institucional del personal militar debe, entonces, asegurar que cada efectivo no solo esté capacitado en el uso de tecnología militar de última generación o en tácticas avanzadas de combate, sino que también sea capaz de liderar, comunicarse efectivamente y trabajar en equipo ya que estas habilidades interpersonales son esenciales para el éxito en un entorno operativo que exige cooperación constante entre diferentes ramas de las fuerzas armadas, entre efectivos de distintos países y con instituciones civiles, lo cual es un reto adicional para los gestores de las fuerzas armadas, quienes deben diseñar programas formativos que equilibren las necesidades técnicas con el desarrollo de estas habilidades transversales.

El liderazgo, por ejemplo, es una competencia clave que debe ser fomentada a lo largo de la carrera militar ya que los líderes en las fuerzas armadas deben ser capaces de tomar decisiones rápidas y efectivas bajo presión, gestionar recursos de manera eficiente, y, al mismo tiempo, ser modelos a seguir para sus subordinados y estar capacitados en resolución de conflictos y comunicación ya que son esenciales en operaciones donde los efectivos militares interactúan con actores civiles, como en misiones de mantenimiento de

la paz o en situaciones de ayuda humanitaria lo cual enfoque un multidisciplinario en el que se combinen aspectos técnicos y habilidades interpersonales ya que permite al personal militar desempeñarse de manera efectiva en entornos complejos y en constante cambio.

En términos de gestión institucional, resulta indispensable que las políticas y prácticas promuevan el desarrollo profesional continuo y debe estar guiado por un currículo formativo que refleje las demandas actuales y futuras del entorno estratégico, considerando un diseño curricular flexible y adaptativo a los nuevos retos que impone el contexto internacional de seguridad, por lo tanto, deben basarse en competencias específicas y alinearse con las necesidades operativas tanto nacionales como internacionales que a su vez, evalúe el desempeño como un constante que permita medir el progreso de los efectivos en la adquisición y aplicación de estas competencias, la cual debe estar alineada con los estándares internacionales para garantizar que las fuerzas armadas puedan integrarse eficazmente en operaciones multinacionales y cumplir con los compromisos internacionales en materia de seguridad y defensa.

Además de la formación y la evaluación debe tener en cuenta también la necesidad de adaptarse a las normativas internacionales que regulan el desarrollo profesional del personal militar dado que las fuerzas armadas, en la actualidad operan cada vez más en conjunto con otras fuerzas armadas en el marco de operaciones multinacionales o de coaliciones. La alineación con estas normativas internacionales no solo asegura que el personal militar pueda trabajar en armonía con sus homólogos de otros países, sino que también refuerza la legitimidad y la eficacia de las fuerzas armadas en el contexto global.

Ámbito Internacional

El análisis de la gestión institucional del personal militar en distintos países refleja un enfoque común hacia la profesionalización y modernización de

las fuerzas armadas, a través de la creación de normativas claras y la implementación de políticas orientadas al desarrollo continuo del personal, sin embargo, cada nación adopta estrategias particulares para asegurar que sus efectivos cuenten con las competencias necesarias para afrontar los desafíos contemporáneos.

En el caso de España, el Ejército se organiza bajo un marco normativo definido principalmente por la Ley 39/2007, de 19 de noviembre, la cual regula la carrera militar y establece pautas para la gestión del personal, entre los aspectos resaltantes de la ley están disposiciones que regulan la creación de un registro detallado del personal, que recoge información sobre el historial militar de cada efectivo y se administra bajo la supervisión del Ministerio de Defensa, que se encarga de establecer las normas y los procedimientos operativos para su adecuado funcionamiento (BOE, 2024) a fin de garantizar que cada miembro de las fuerzas armadas esté sujeto a una gestión transparente y sistemática de su carrera profesional, lo que a su vez refuerza la disciplina y la efectividad dentro del Ejército.

La Dirección General de Personal (DIGENPER), órgano clave dentro del Ministerio de Defensa de España se responsabiliza de la planificación y ejecución de las políticas de personal y no solo la supervisión de la carrera militar, también de la implementación de programas de formación que combinan habilidades técnicas con competencias interpersonales, es por ello que el sistema de ascensos en el Ejército español se basa en el mérito y se enfoca en identificar a los mejores profesionales para ocupar posiciones de liderazgo estratégico, conforme a lo establecido en la Ley 17/1999 y con ello poder promover la equidad en las promociones y asegurar que los mandos superiores sean ocupados por efectivos altamente capacitados, lo que resulta esencial para

mantener una fuerza militar competente y preparada para los retos futuros (Ley 17/1999, 1999).

La gestión profesional en el caso del Ejército de Francia está fuertemente influenciada por la Ley de Programación Militar la cual define un marco detallado para el desarrollo profesional y la capacitación continua de sus efectivos implementando una estrategia de modernización que pone énfasis tanto en la formación técnica como en las competencias interpersonales que busca asegurar que los soldados no solo dominen las habilidades necesarias para el combate, sino que también estén preparados para trabajar eficazmente en operaciones conjuntas con fuerzas aliadas, lo que es especialmente importante dado el papel de Francia en la OTAN y otras coaliciones internacionales (Ministerio de las Fuerzas Armadas, 2024) y manifiesta un compromiso con la integración internacional refleja la necesidad de contar con efectivos que, además de sus capacidades militares, puedan interactuar con colegas de otras nacionalidades en misiones multinacionales, destacando la importancia del trabajo en equipo y la comunicación intercultural.

La educación en el caso francés busca asegurar que el personal militar adquiera una formación equilibrada entre la teoría y la práctica que es esencial para que los soldados puedan aplicar sus conocimientos en contextos reales que requieren tanto habilidades tácticas como competencias de liderazgo ya que operar en entornos multinacionales es una de las prioridades del Ejército francés dado por sus alianzas internacionales, lo que exige un nivel de preparación y profesionalización que va más allá de las habilidades técnicas puras.

Por su parte el Ejército de Estados Unidos ha sido históricamente reconocido por su enfoque sistemático de la gestión del personal militar que es regulado por el Departamento de Defensa (DoD) de manera estricta y contempla todos los aspectos del servicio militar, desde el reclutamiento hasta el desarrollo

profesional, mediante políticas diseñadas para garantizar que el personal militar adquiera y mantenga las competencias necesarias para enfrentar desafíos operativos complejos (Departamento de Defensa, 2024) y diseñado de tal manera que abarca tanto las competencias necesarias para asegurar que los soldados reciban una formación integral que abarca desde el entrenamiento básico hasta especializaciones avanzadas, proporcionando una base sólida para el desarrollo de capacidades profesionales a lo largo de la carrera militar (Departamento de Defensa, 2024).

Una de las iniciativas más destacadas dentro del Ejército estadounidense es el Army Continuing Education System (ACES) que es un programa que permite a los efectivos obtener títulos académicos mientras sirven a fin de reforzar la idea de que la educación continua como medio el éxito profesional, no solo dentro de las fuerzas armadas, sino también en la transición hacia roles civiles tras la jubilación o retiro. El ACES fomenta a su vez el desarrollo de competencias transferibles que serán útiles en una amplia gama de contextos profesionales (Departamento de Defensa, 2024) y asegura que el personal militar no solo esté preparado para los desafíos actuales y también pueda adaptarse a futuras exigencias, ya sea dentro del ámbito militar o en su vida posterior.

América Latina

La gestión del personal militar en el caso de América Latina es variable por la diversidad de enfoques y desafíos que reflejan las distintas realidades de la región y cada país a sus estrategias a sus necesidades, así como a los contextos políticos y sociales en los que operan.

En Brasil, la modernización de las Fuerzas Armadas se ha centrado en gran parte de sus esfuerzos en el desarrollo de capacidades profesionales y desde 2016 han implementado un programa de formación continua diseñado

para mejorar tanto las competencias técnicas como las habilidades de liderazgo entre los oficiales. Esta inversión en capacitación se ha traducido en una mayor participación de Brasil en misiones de paz de la ONU, ya que logra que el personal militar cuente con gran desarrollo profesional y una sólida capacidad operativa (Silva, 2020) que refuerza su posición internacional y pone de relieve la importancia de contar con un personal militar capacitado para actuar en diversos escenarios globales.

En Argentina, el fortalecimiento de las capacidades profesionales ha enfrentado obstáculos debido a la limitación de recursos pesar de contar con academias militares de renombre ya que las limitaciones presupuestarias han limitado el acceso de su personal a formaciones avanzadas, sin embargo, en 2018, el gobierno lanzó un plan estratégico que estableció alianzas con instituciones educativas internacionales para paliar esta situación (González, 2018) para poder compensar sus las limitaciones internas con oportunidades de formación externa a fin de adaptarse a los cambios y de buscar soluciones innovadoras para el desarrollo profesional de su personal.

En cuanto a la gestión institucional de Chile se ha diseñado bajo el marco de la Ley de seguridad del Estado que establece mecanismos claros de supervisión civil lo que ha fomentado una mayor transparencia y rendición de cuentas en el manejo de las fuerzas militares (Martínez, 2019), sin embargo, a pesar de estos avances, aún persisten ciertos desafíos que en ocasiones obstaculizan la implementación plena de estas políticas de supervisión.

En Colombia, la gestión del personal militar se ha visto profundamente influida por el proceso de paz y los desafíos derivados del conflicto con grupos armados ilegales, en ese contexto el personal militar ha sido clave en estos esfuerzos de pacificación, la gestión institucional ha sido objeto de críticas, especialmente por la falta de una formación adecuada en derechos humanos y

en la resolución pacífica de conflictos. En respuesta a estas críticas, en 2021 se lanzó una iniciativa para integrar estos temas en los programas de formación militar, con el objetivo de mejorar las capacidades profesionales del personal y alinearlas con las necesidades de un país que busca consolidar la paz (Ramírez, 2021), lo cual refleja el compromiso de Colombia de reformar sus instituciones militares y adaptarlas a los desafíos contemporáneos, donde la formación en derechos humanos es tan importante como la preparación técnica.

Ámbito Local

El Ejército del Perú ha estado trabajando en diversas iniciativas para mejorar la gestión del talento humano y optimizar el uso de sus recursos, aunque enfrenta importantes desafíos en cuanto a la efectividad y alineación de estas políticas con los objetivos estratégicos institucionales, por ejemplo, la gestión del talento humano por competencias es un aspecto clave que, aunque implementado, ha mostrado deficiencias en su ejecución. Un estudio realizado en 2021 evidenció que un 44.9% de los oficiales asimilados expresaron insatisfacción con la gestión actual del talento humano, citando la falta de una capacitación adecuada como uno de los principales factores limitantes para el desarrollo profesional efectivo (Infante Roque, 2021) lo cual refleja una desconexión entre las expectativas de los oficiales y las oportunidades ofrecidas, lo que a su vez puede afectar la moral y el rendimiento de los militares.

Además, en 2022 se propuso un programa de racionalización administrativa que busca optimizar el empleo del personal militar, reduciendo la cantidad de efectivos asignados a tareas administrativas y aumentando su participación en actividades operativas a fin incrementar el potencial de mejorar significativamente la eficiencia dentro del Ejército, al asegurar que los recursos humanos sean empleados en áreas donde su capacidad operativa es más necesaria (Alcántara Masías, 2022), sin embargo, este tipo de reformas requiere

un enfoque integral que garantice no solo la redistribución del personal, sino también su capacitación continua para enfrentar los retos operativos de manera eficaz.

Un aspecto crítico que destaca en la gestión institucional es la planificación estratégica, especialmente en lo que se refiere a la alineación de los objetivos de la institución con las capacidades y expectativas del personal militar ya que según Ramal un alto porcentaje del personal, el 83.35%, muestra indecisión o indiferencia con respecto a los procesos de reclutamiento y selección (Ramal Cariga, 2019) lo cual sugiere que existe una falta de comunicación efectiva entre los niveles estratégicos y operativos, lo que puede minar la confianza del personal en las políticas establecidas y reducir la motivación para integrarse plenamente en las iniciativas de mejora organizacional.

En el "Plan de Transformación Institucional 2020-2034" se ha delimitado las capacidades profesionales del personal militar en el centro de sus esfuerzos por modernizar la institución y adaptarla a las nuevas exigencias de seguridad, asimismo permitirá reconocer el desarrollo continuo como medio la preparación del personal militar y poder afrontar los desafíos contemporáneos y futuros (Ejército del Perú, 2020).

Uno de los principales focos del plan es la formación continua, que busca fortalecer tanto las habilidades técnicas como las tácticas del personal, lo cual se implementa a través de programas educativos diseñados para actualizar y mejorar el desempeño del personal en escenarios operativos cada vez más complejos, asimismo, se promueve la cultura de la meritocracia, donde el progreso y las oportunidades de ascenso dentro de la institución están directamente vinculados a las competencias demostradas y al rendimiento en el servicio (Ejército del Perú, 2020).

Otro aspecto clave es la adaptabilidad del personal a nuevas realidades operativas, algo que el plan destaca como indispensable, es por ello que la capacitación en nuevas tecnologías, especialmente en áreas como la ciberdefensa, es una prioridad ya que permiten que el personal militar esté equipado no solo para enfrentar amenazas tradicionales, sino también para responder a desafíos emergentes que requieren conocimientos especializados en tecnología (Ejército del Perú, 2020).

El plan también resalta la importancia de la resiliencia dentro de la organización ya que el entorno de seguridad está en constante evolución, y por ello es crucial que el personal militar desarrolle capacidades para gestionar cambios tanto en la estructura organizativa como en los procesos operativos, lo cual incluye la gestión del cambio y la habilidad de adaptarse rápidamente a nuevas formas de operar y liderar (Ejército del Perú, 2020).

En el caso de la 33^a Brigada de Infantería, ubicada en La Convención, Cusco, se encuentra en una región estratégica del VRAEM y enfrenta retos significativos en su gestión institucional y en el desarrollo profesional del personal militar y a pesar de su crucial papel en la lucha contra el narcoterrorismo, las limitaciones en la capacitación profesional impactan negativamente en la efectividad de sus operaciones. Según el Plan de Transformación Institucional 2020-2034, la modernización del Ejército se centra en una gestión institucional eficiente que incluye la integración tecnológica y el desarrollo de capacidades operativas avanzadas (Ejército del Perú, 2023).

No obstante, la insuficiencia en el perfeccionamiento de las capacidades profesionales del personal limita el uso efectivo de las nuevas tecnologías dentro de la 33^a Brigada, lo que a su vez restringe la capacidad de comando y control durante las operaciones, por lo cual esta investigación tiene como objetivo analizar cómo la mejora de las capacidades profesionales del personal militar puede facilitar el proceso de gestión

institucional del Ejército en la 33ª Brigada de Infantería, La Convención – Cusco, 2023, alineándose con las directrices del Plan de Modernización de las Fuerzas Armadas (Rojas, 2023).

1.2 Formulación del Problema

1.2.1 Problema general

¿En qué medida las capacidades profesionales se relacionan con la gestión institucional del personal del Ejército del Perú de la 33ª Brigada de Infantería en la Convención – Cusco, 2024?

1.2.2 Problemas específicos

- a. ¿En qué medida la formación académica se relaciona con la gestión institucional del personal del Ejército del Perú en la 33ª Brigada de Infantería en La Convención – Cusco, 2024?
- b. ¿En qué medida las competencias tecnológicas se relacionan con la gestión institucional del personal del Ejército del Perú de la 33ª Brigada de Infantería en La Convención – Cusco, 2024?
- c. ¿En qué medida las capacidades analíticas y de resolución de problemas se relaciona con la gestión institucional del personal del Ejército del Perú de la 33ª Brigada de Infantería en La Convención – Cusco, 2024?
- d. ¿En qué medida el desarrollo de liderazgo se relaciona con la gestión institucional del personal del Ejército del Perú de la 33ª Brigada de Infantería en La Convención – Cusco, 2024?

1.3 Objetivos de investigación

1.3.1 Objetivo general

Determinar la relación entre las capacidades profesionales y la gestión institucional del personal del Ejército del Perú de la 33ª Brigada de Infantería en La Convención – Cusco, 2024

1.3.2 Objetivos específicos

- a. Determinar la relación entre la formación académica y la gestión institucional del personal del Ejército del Perú de la 33ª Brigada de Infantería en La Convención – Cusco, 2024.
- b. Determinar la relación entre las competencias tecnológicas y la gestión institucional del personal del Ejército del Perú de la 33ª Brigada de Infantería en La Convención – Cusco, 2024.
- c. Determinar la relación entre las capacidades analíticas y de resolución de problemas y la gestión institucional del personal del Ejército del Perú de la 33ª Brigada de Infantería en La Convención – Cusco, 2024.
- d. Determinar la relación entre el desarrollo de liderazgo y la gestión institucional del personal del Ejército del Perú de la 33ª Brigada de Infantería en La Convención – Cusco, 2024

1.4 Justificación de la investigación

1.4.1 Justificación teórica.

El estudio se fundamenta en teorías de gestión de competencias, que destacan la importancia del desarrollo continuo de habilidades técnicas y transversales para mejorar el desempeño en escenarios operativos y administrativos tomando como ejemplos internacionales, como los de Francia y EE.UU., han demostrado que las fuerzas armadas que invierten en la formación continua y multidimensional de sus soldados son más efectivas, adaptándose mejor a los cambios estratégicos, lo que asegura un mayor éxito en las misiones y operaciones militares.

1.4.2 Justificación práctica

La 33ª Brigada de Infantería del Ejército Peruano, ubicada en el VRAEM, enfrenta desafíos operativos críticos debido a la falta de capacitación profesional, afectando la efectividad en la lucha contra el narcoterrorismo, es por ello que la

mejora de las capacidades profesionales del personal militar, especialmente en áreas como tecnología, ciberseguridad y estrategias de combate modernas, es clave para incrementar la eficiencia operativa, optimizar la toma de decisiones y fortalecer el comando y control, asegurando una alineación estratégica de las operaciones con los objetivos nacionales de seguridad.

1.4.3 Justificación Institucional

El Ejército del Perú, en el contexto de las nuevas necesidades actuales, debe estar preparado para enfrentar los desafíos contemporáneos, por lo cual es necesario fortalecer las capacidades profesionales del personal a fin de mejorar la gestión institucional y operativa y garantizar una alineación eficiente con los objetivos estratégicos de modernización y mejor uso de los recursos humanos en las Fuerzas Armadas.

1.2.4. Justificación Cognitiva

El desarrollo de capacidades puede contribuir a mejorar habilidades cognitivas clave como la resolución de problemas, la toma de decisiones bajo presión y la adaptación a entornos de incertidumbre, esenciales para el desarrollo del personal militar, por lo cual esta investigación se centra en generar conocimiento sobre cómo los programas de formación continua impactan positivamente el desempeño individual y colectivo, mejorando la capacidad de las fuerzas armadas para enfrentar situaciones de crisis de manera más eficiente.

1.5 Viabilidad de la investigación

La viabilidad de esta investigación se sustenta en la disponibilidad de recursos humanos materiales y metodológicos necesarios para su desarrollo se cuenta con el acceso autorizado a la 33a Brigada de Infantería lo que permite obtener información directa y confiable del personal militar asimismo se dispone de instrumentos de recolección de datos validados garantizando precisión en los

resultados el tiempo asignado es suficiente para cumplir con las fases de recolección, análisis y presentación de la información el respaldo institucional asegura la pertinencia y aplicabilidad de los hallazgos contribuyendo a la mejora de la gestión y las capacidades profesionales por tanto el estudio es factible técnica económica y operativamente, alineándose con los objetivos estratégicos del Ejército del Perú.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Antecedentes internacionales

Cueva (2020) en su artículo “Habilidades y desempeños: rutas para la formación militar” aborda la importancia de fortalecer y dinamizar las competencias, habilidades y desempeños de los militares en formación a fin de reconocer la necesidad de una preparación que incluya tanto habilidades blandas como duras en sintonía con los procesos sociales actuales. El objetivo principal de esta investigación fue analizar las habilidades y competencias necesarias para enfrentar los retos de una formación militar moderna, orientada a la defensa y a la responsabilidad social. A través de una revisión de la literatura existente sobre las habilidades blandas y duras en la formación militar, se identificaron competencias clave que deben integrarse en los currículos de educación formal, especialmente en el ámbito militar lo cual es fundamental para permitir su actuar en contextos cambiantes. La investigación concluye que es crucial replantear los programas educativos militares para garantizar un enfoque más holístico, donde se fomente el desarrollo de habilidades como la empatía, el manejo emocional y la capacidad de investigación.

Andrade (2021) en su artículo titulado “Doctrina y estructura militar ecuatoriana: de cara o espaldas a las amenazas del siglo XXI” analiza la doctrina militar de las Fuerzas Armadas del Ecuador, la cual ha mantenido una orientación realista a lo largo del tiempo, sin ajustarse adecuadamente a los cambios dinámicos en el entorno de amenazas al Estado, lo que ha generado un problema significativo en su capacidad para enfrentar desafíos contemporáneos como el narcotráfico y el crimen organizado. El artículo busca analizar el origen histórico de esta perspectiva realista en la doctrina militar y su vinculación con las resistencias internas que presenta la institución militar ante los nuevos roles que el Estado ecuatoriano y la sociedad demandan. La

metodología empleada es un estudio de caso, utilizando un enfoque basado en el realismo clásico de las teorías de las Relaciones Internacionales y un análisis histórico detallado de la evolución doctrinal de las Fuerzas Armadas. Los principales hallazgos revelan que el arraigo del realismo en la doctrina militar ecuatoriana podría estar asociado a una construcción equivocada de la amenaza que enfrenta el Estado, lo que ha perpetuado una estructura rígida y no evolutiva en la planificación y desarrollo de capacidades estratégicas. Esta rigidez se manifiesta en una continua preparación para conflictos convencionales, reproducida a través de los institutos y academias militares, que no considera adecuadamente las amenazas actuales de naturaleza no convencional, como el crimen organizado. El análisis muestra que esta estructura militar, estancada desde el conflicto del Cenepa, no ha logrado adaptarse a los cambios del paradigma de seguridad global post-Guerra Fría y después del 11 de septiembre de 2001, lo que limita la capacidad de las Fuerzas Armadas para responder efectivamente a las nuevas amenazas. Como conclusión, el artículo subraya la necesidad de un cambio doctrinal y estructural en las Fuerzas Armadas, que implique la adopción de una doctrina más flexible y adaptada a las realidades actuales, para que la institución militar pueda redefinir al “enemigo” y ajustar sus capacidades estratégicas en consecuencia. Solo a través de este cambio será posible superar las resistencias internas y permitir que las Fuerzas Armadas cumplan eficientemente los roles que la sociedad y el Estado demandan en el contexto actual.

El artículo de López Pulgarín y Díaz Jaime (2024), publicada por la Escuela Superior de Guerra General Rafael Reyes Prieto tiene como objetivo analizar las principales afectaciones a los recursos naturales ocasionadas por economías ilícitas y actores externos que los explotan de manera irregular, así como el papel de la innovación de las Fuerzas Militares en la protección ambiental y la seguridad nacional. La metodología adoptada se basa en un enfoque cualitativo de tipo aplicado y con alcance descriptivo analítico utilizando un diseño no experimental apoyado en la revisión

documental estudios de caso y el análisis de planes estratégicos como el Plan Ayacucho, la Política Nacional del Océano y los tratados internacionales. La población objeto de análisis está constituida por las Fuerzas Militares de Colombia en su rol frente al medioambiente y los instrumentos empleados corresponden a fuentes documentales y experiencias institucionales. Entre los resultados se resalta la identificación de graves afectaciones como la deforestación minería ilegal y contaminación marina, así como el papel específico de cada fuerza en la protección ambiental. Las conclusiones señalan que el medioambiente constituye un eje fundamental de la seguridad nacional que exige innovar y adaptar capacidades militares bajo un enfoque integral de sostenibilidad seguridad y defensa.

Aja et al. (2024) en su artículo “La incorporación a la profesión militar: motivaciones e incentivos para la juventud” tiene como objetivo de investigación analizar las motivaciones e incentivos que llevan a los jóvenes a interesarse por la carrera militar en España, utilizando el Modelo General de Incentivos (GIM) y para ello, se basa en el análisis de datos proporcionados por doce encuestas del Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) sobre Defensa Nacional y las Fuerzas Armadas, realizadas entre 1997 y 2017. Los resultados muestran que los incentivos altruistas, como la defensa del país, los incentivos de proceso, relacionados específicamente con la profesión militar, y los incentivos afectivos, como el prestigio del Ejército, son los factores más influyentes en la atracción de los jóvenes hacia la carrera militar. La metodología empleada fue el estudio de caso y el análisis documental, que confirmaron que, aunque los incentivos materiales, como el salario y las oportunidades de promoción, son valorados positivamente, no son los principales motivos para decidir convertirse en soldados profesionales. Además, no se observó una mayor influencia de estos incentivos en tiempos de crisis o inseguridad laboral, contradiciendo de esta manera la hipótesis inicial de que las condiciones económicas podrían ser determinantes en la decisión de ingresar al Ejército. Los incentivos colectivos, como el

mantenimiento de la paz o la defensa ante amenazas externas, aunque valorados, no parecen ser factores decisivos en la elección de esta carrera. Se concluye los jóvenes que optan por la carrera militar lo hacen principalmente motivados por incentivos altruistas, afectivos y por un interés intrínseco en la profesión militar, más que por factores económicos o por la transformación de las fuerzas armadas hacia un perfil más civil. El Modelo General de Incentivos resulta útil para comprender estas motivaciones, ya que permite una visión amplia y detallada de los factores que influyen en la toma de decisiones vocacionales, especialmente en profesiones con un fuerte componente vocacional como la militar. Finalmente, aunque este estudio se basa en fuentes secundarias que no fueron diseñadas específicamente para este marco teórico y no incluye datos más recientes sobre la pandemia, la crisis económica posterior y la guerra en Ucrania, ofrece una base sólida para futuros estudios sobre las motivaciones juveniles hacia la carrera militar y otros ámbitos laborales con características similares.

2.1.2. Antecedentes nacionales

Benavides (2021), en su artículo titulado “El planeamiento basado en capacidades y efectos y su adaptación en el proceso de transformación del Ejército” analiza el desarrollo del Ejército del Perú, frente a la evolución de amenazas y actores no estatales que generan escenarios complejos e inciertos, ha desarrollado el Plan de Transformación Institucional (PTI) al 2034, que incluye la metodología "De Conceptos a Capacidades", como un enfoque innovador para estructurar su fuerza militar. Esta metodología buscó superar las limitaciones tradicionales del planeamiento militar, centrándose en definir primero las tareas operacionales y luego las capacidades necesarias para cumplirlas, lo que supone un enfoque más flexible y adaptativo frente a las amenazas emergentes, en lugar de simplemente priorizar el reemplazo de equipos. En la fase de diagnóstico de la investigación se analizó tanto amenazas tradicionales como no tradicionales, además de los roles estratégicos establecidos en la Constitución a fin de identificar brechas significativas en cuanto a personal y organización en la

fuerza operativa actual a fin de formular soluciones tangibles e intangibles, entre las cuales destaca el redespiegue de fuerzas hacia la Amazonía y la creación de un Plan de Estructura y Magnitud de la Fuerza. En las conclusiones se define que el PTI no solo redefine el concepto de planificación militar, sino que plantea una transformación institucional a largo plazo, con un enfoque que articula mejor la respuesta militar con actores no militares para optimizar así la efectividad operativa en contextos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos (VICA).

García (2021), en su investigación titulada “Capacidades actuales y futuras perspectivas de las Fuerzas Armadas para enfrentar las nuevas amenazas y desafíos en los escenarios” examina cómo las Fuerzas Armadas del Perú deben adaptarse a un contexto global cambiante y enfrentar nuevas amenazas internas y externas, cumpliendo con su misión según lo estipulado en la legislación nacional, que las obliga a garantizar la independencia, soberanía e integridad territorial del país. A través de los roles estratégicos conjuntos establecidos en la Resolución Ministerial N° 1411-2016-DE/CCFFAA, las Fuerzas Armadas desempeñan funciones vitales los cuales son la defensa, el control del orden interno, la gestión de riesgos de desastres, el desarrollo económico y social, y el apoyo a la política exterior pero según la investigación aún no se han completado completamente las acciones necesarias para desarrollar todas las capacidades militares, como la adecuada preparación, formación, capacitación, especialización, perfeccionamiento, entrenamiento, mantenimiento y equipamiento de sus componentes, lo que genera una situación problemática y aunque han demostrado eficacia en diversas áreas, suelen entrenarse y emplearse de manera independiente, lo que limita su capacidad para abordar desafíos en un escenario global caracterizado por la interdependencia, la multipolaridad y la complejidad. Se concluye que las Fuerzas Armadas deben ampliar sus capacidades para afrontar estas amenazas emergentes para adaptarse a escenarios como el ciberespacio, el espacio aéreo y marítimo, donde las vulnerabilidades son cada vez más críticas. Además, es fundamental que los

componentes militares estén alineados con los valores democráticos, los derechos humanos y una ética de servicio público que fortalezca la integridad y la profesionalidad ya que estas características son clave para cumplir de manera efectiva las demandas del Estado y proteger a la sociedad.

Mogollón y Pimentel (2023), en su investigación titulada “La doctrina como factor de capacidad” analizan que el principal problema que enfrenta el planeamiento estratégico de las Fuerzas Armadas peruanas es la necesidad de adaptarse a una metodología moderna de planeamiento, como el planeamiento basado en capacidades (PBC), utilizado ampliamente por los países miembros de la OTAN. En la investigación se detalla que esta metodología por capacidades no fue diseñada para las fuerzas armadas peruanas por lo cual debe haber un proceso de adopción y adaptación que considere nuestra realidad, marco legal y las amenazas tanto tradicionales como emergentes, en nuestro entorno operativo. El objetivo fue hacer un análisis para integrar esta metodología dentro de los marcos doctrinarios establecidos a fin de traducir prioridades estratégicas de defensa y seguridad en capacidades operacionales concretas y sostenibles a mediano y largo plazo. Para ello, el método propuesto incluye un análisis exhaustivo de las fuentes doctrinales existentes en las cuales se ajuste la terminología y los factores necesarios para el desarrollo de las capacidades militares. Entre los hallazgos obtenidos, se destacó que es necesario profundizar las doctrinas a fin de enfrentar los desafíos del entorno futuro en las cuales las capacidades requeridas serán distintas a las que actualmente poseen las fuerzas. Para este fin se requiere el desarrollo de nuevos conceptos operacionales y la integración de tecnologías y sistemas que permitan una mayor efectividad para el cumplimiento de misiones. Las conclusiones sugieren que, aunque la adopción del PBC es un desafío considerable, especialmente en cuanto a su integración con la legislación nacional y el ambiente operacional, es un paso crucial para garantizar la sostenibilidad y adaptabilidad de las Fuerzas Armadas en el futuro

Del Rosario (2024), en su investigación titulada “Nuestras Fuerzas Armadas y el desarrollo de nuevas capacidades militares”, analiza cómo las fuerzas armadas del Perú pueden integrarse de manera efectiva en el nuevo contexto mundial, específicamente a través del desarrollo de nuevas capacidades militares que les permitan desempeñar un rol clave en la gestión del riesgo de desastres, en tiempos donde las amenazas no tradicionales y los desastres naturales han cobrado relevancia frente a la disminución de los conflictos interestatales. A lo largo de las últimas dos décadas, se ha debatido a nivel global sobre el papel de las fuerzas armadas en tiempos de paz, destacando tanto las posiciones que sugieren su disminución debido a la falta de guerras convencionales, como aquellas que señalan la necesidad de su continuidad, ampliando sus capacidades para adaptarse a un entorno social y operativo cada vez más complejo. En este contexto, el Ejército del Perú ha dado un paso significativo con la creación de la 1ra Brigada Multipropósito el cual está especializado en la atención y soporte ante desastres naturales o provocados por el hombre como apoyo operativo en la atención de emergencias dentro del Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres (SINAGERD). Los hallazgos destacan que, aunque se han logrado avances importantes, persisten desafíos para consolidar estas capacidades, como la necesidad de priorizar su participación en la resolución de conflictos sociales en apoyo a la Policía Nacional, gestionar un marco legal que facilite su despliegue y fortalecer el consenso político para asegurar que su operatividad sea una política de Estado así como proveer equipos modernos con personal especializado y continuar con la capacitación de sus miembros para asegurar una fuerza operativa competente, con la capacidad de reaccionar de manera eficiente ante futuras amenazas. En las conclusiones se determina que la creación de la 1ra Brigada Multipropósito no solo responde a la tendencia global de integrar a las fuerzas armadas en la gestión de emergencias y desastres, también enmarca la importancia de seguir desarrollando capacidades

militares adaptadas a las realidades actuales para maximizar su impacto en la protección y asistencia a la población en situaciones de crisis.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Base teórica de la variable 1

Capacidades profesionales del personal militar: Teoría del Capital Humano

La teoría del capital humano, desarrollada por Gary Becker (1964) y Theodore Schultz (1961), sostiene que la educación, la capacitación y la experiencia son inversiones que incrementan las habilidades, conocimientos y competencias de las personas, mejorando su productividad y potencial de ingresos. Este capital intangible opera de forma similar al capital físico: requiere inversión y produce rendimientos futuros. En el ámbito organizacional y económico, explica cómo la formación y el desarrollo profesional influyen en la eficiencia, la innovación y la competitividad, reconociendo además que factores como la salud y las condiciones laborales también afectan su rendimiento.

Quintero Montano (2020), analiza críticamente los fundamentos teóricos y metodológicos de la teoría del capital humano originalmente formulada por Gary Becker, esta teoría sostiene que la educación y la formación, constituyen una inversión que incrementa las habilidades individuales aumentando así la productividad y los ingresos, no obstante el autor advierte que al trasladar este análisis del plano individual al nivel agregado, por ejemplo a escala nacional surgen inconsistencias y limitaciones que no son resueltas dentro del marco neoclásico.

Según Quintero Montano (2020) la formación se considera clave para explicar las diferencias en ingresos y oportunidades laborales, pero el proceso de agregación de datos individuales a un marco macroeconómico tiende a simplificar en exceso realidades diversas, esto implica que se ignoran variaciones estructurales como desigualdades regionales, disparidades en el acceso a la educación y diferencias socioeconómicas lo que puede distorsionar las conclusiones el autor señala que estos

sesgos metodológicos afectan la validez de las correlaciones observadas entre formación y desarrollo económico.

Asimismo Quintero Montano (2020), destaca que el modelo neoclásico suele asumir que cualquier inversión en formación por parte de todos los individuos producirá de manera automática mejoras en productividad y crecimiento económico a nivel macro, sin embargo la evidencia empírica muestra que no todos los recursos invertidos en educación se convierten en rendimientos uniformes, factores como la discriminación laboral, la segmentación de los mercados de trabajo y las barreras estructurales pueden limitar la capacidad del capital humano para traducirse en beneficios reales.

Frente a estas limitaciones Quintero Montano (2020) propone que la teoría del capital humano sea revisada para incluir variables que capturen la heterogeneidad individual y contextual, recomienda que en lugar de depender exclusivamente de promedios agregados se adopten enfoques que analicen grupos y contextos específicos, identificando así patrones diferenciados esto permitiría evaluar con mayor precisión el verdadero impacto de la formación sobre el desarrollo económico.

El autor argumenta que esta revisión teórica y metodológica implicaría un cambio en la formulación de políticas públicas políticas basadas únicamente en la premisa de que más educación siempre implica más crecimiento, pueden ser ineficaces si no consideran la desigualdad en los beneficios de la formación para Quintero Montano (2020), es fundamental que las estrategias educativas y de capacitación se basen en análisis empíricos detallados que contemplen la diversidad de condiciones y oportunidades de la población.

Es por ello que Quintero Montano (2020) subraya la necesidad de repensar uno de los supuestos más arraigados en la economía contemporánea que la formación produce efectos positivos universales, su propuesta apunta a un enfoque más matizado capaz de reconocer las diferencias estructurales y de orientar políticas más efectivas y equitativas este replanteamiento no solo enriquecería la teoría del capital humano, sino

que también permitiría diseñar intervenciones más alineadas con las realidades económicas y sociales.

2.2.2. Base teórica de la Variable 2:

Gestión Institucional del Personal

La modernización de la gestión pública se entiende como el conjunto de procesos, estrategias y reformas orientadas a transformar la estructura, funcionamiento y cultura organizacional del Estado, con el fin de mejorar su capacidad de respuesta frente a las demandas de la ciudadanía, aumentar la eficiencia en el uso de los recursos públicos y garantizar la transparencia y la rendición de cuentas (Valeriano Ortíz, 2012). Este concepto implica no solo la adopción de nuevas herramientas tecnológicas, sino también la implementación de cambios normativos, institucionales y culturales que fortalezcan la gobernanza (Secretaría de Gestión Pública, 2022).

En su sentido más amplio, la modernización busca que la administración pública transite de modelos burocráticos tradicionales, caracterizados por la rigidez y la excesiva centralización, hacia modelos más flexibles, orientados a resultados, con enfoque ciudadano y capacidad de adaptación frente a entornos dinámicos. Para ello, incorpora prácticas de gestión basadas en la planificación estratégica, la evaluación de políticas públicas y la innovación administrativa (De la Cruz Ccora et al., 2024).

Uno de los pilares de la modernización es la digitalización de los servicios públicos. A través del gobierno electrónico (e-gobierno), se promueve el uso de plataformas digitales que permiten trámites más ágiles, acceso a la información pública en tiempo real y canales de comunicación bidireccionales entre el Estado y los ciudadanos (Navarro et al., 2022). Este avance no solo incrementa la eficiencia, sino que también contribuye a la transparencia y la participación ciudadana.

Asimismo, la modernización implica fortalecer la gestión por competencias en el recurso humano estatal, lo que se traduce en procesos meritocráticos de selección,

capacitación continua y evaluación del desempeño. El objetivo es contar con servidores públicos capacitados, comprometidos con la ética y la calidad del servicio (De la Cruz Ccora et al., 2024).

En el plano institucional, la modernización de la gestión pública requiere la simplificación administrativa, eliminando procedimientos innecesarios y reduciendo la carga burocrática para facilitar el acceso a los servicios. También supone la articulación interinstitucional y multinivel, favoreciendo el trabajo conjunto entre diferentes sectores y niveles de gobierno para atender de manera integral problemas complejos como la seguridad ciudadana, el cambio climático o la gestión del riesgo de desastres (Valeriano Ortiz, 2012).

Desde un enfoque normativo, se alinea con políticas nacionales y marcos internacionales que promueven un Estado más eficiente y orientado al desarrollo sostenible. La OCDE, el Banco Mundial y la CEPAL han destacado que la modernización no es un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar un gobierno más inclusivo, transparente y centrado en las personas (Secretaría de Gestión Pública, 2022).

La modernización de la gestión pública es un proceso continuo que combina tecnología, innovación, reformas institucionales y cambio cultural para transformar la relación entre el Estado y la sociedad. Su éxito depende de la voluntad política, la asignación adecuada de recursos, la participación ciudadana y la capacidad de adaptación frente a desafíos emergentes. Un Estado moderno es aquel que no solo responde con eficiencia y transparencia, sino que también anticipa las necesidades de la población, construyendo confianza y legitimidad en el ejercicio del poder público (De la Cruz Ccora et al., 2024).

2.2.3. Gestión Institucional

La gestión institucional en el Ejército del Perú y las Fuerzas Armadas es clave para garantizar su modernización y eficiencia y abarca una serie de aspectos

importantes, entre los que destacan el fortalecimiento del talento humano, la integración de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), el desarrollo de capacidades de ciberdefensa y seguridad digital, y la optimización de la gestión logística, puntos esenciales para mejorar el desempeño de las Fuerzas Armadas en el contexto actual, donde las amenazas y los desafíos a la seguridad nacional son cada vez más complejos.

Gestión Institucional

La gestión institucional dentro del Ejército del Perú tiene como uno de sus principales objetivos “fortalecer la gestión institucional” (Ministerio de Defensa del Perú, 2021) que significa hacer más eficientes todos los procesos que se llevan a cabo dentro de la institución, desde la administración interna hasta las operaciones en el campo. La idea es que todo esté alineado con las políticas de seguridad nacional para que las decisiones se tomen de manera más rápida y efectiva.

A través de una gestión institucional más fuerte, el Ejército busca asegurar que sus operaciones no solo sean más eficientes, sino también más coordinadas lo que requiere mejorar la cultura organizacional, promoviendo una mayor colaboración entre los diferentes niveles de la institución, es decir, se trata de crear una organización más flexible y adaptable, capaz de responder a los cambios en el entorno operativo. La modernización de la gestión no solo mejora el funcionamiento interno del Ejército, sino que también facilita su interacción con otras instituciones gubernamentales en situaciones de emergencia, como desastres naturales o amenazas a la seguridad interna.

Fortalecimiento del Talento Humano

Otro de los objetivos destacados del Plan de Transformación Institucional es el fortalecimiento del talento humano y busca el “desarrollo del sistema educativo y la doctrina institucional” (Benavides Febres, 2021), en palabras simples, esto significa que el Ejército del Perú está comprometido a mejorar la capacitación de su personal a través

de programas educativos más completos y actualizados. En este sentido, no solo se trata de enseñarles habilidades técnicas, sino también de formar a los militares en aspectos como el liderazgo, la toma de decisiones y el trabajo en equipo.

Uno de los grandes retos a los que se enfrenta el Ejército en este ámbito es el de crear una cultura meritocrática, donde el personal militar pueda ascender en función de su esfuerzo y habilidades lo que ayuda a garantizar que las personas más capacitadas ocupen puestos de liderazgo. Además, un ejército bien capacitado y con un fuerte sentido de propósito es más cohesionado y tiene una moral más alta, lo que se traduce en una mayor efectividad operativa lo cual no solo mejora las habilidades individuales, sino que también refuerza la capacidad colectiva de las fuerzas armadas para cumplir con su misión de proteger la seguridad nacional (Centro de Altos Estudios Nacionales, 2021).

Integración de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC)

En el mundo actual, la tecnología es una herramienta indispensable para cualquier organización, y el Ejército del Perú no es la excepción, es por ello que en el Plan de Transformación Institucional se incluye como uno de sus objetivos la “modernización tecnológica” mediante la integración de TIC (Ministerio de Defensa del Perú, 2021), lo que significa que el Ejército está adoptando tecnologías avanzadas para mejorar la coordinación de sus operaciones y la gestión de sus recursos.

La implementación de TIC permite que el Ejército sea más ágil en su respuesta ante situaciones críticas, como emergencias o amenazas a la seguridad, además, estas tecnologías también ayudan a mejorar la eficiencia en la gestión administrativa, lo que se traduce en un uso más racional de los recursos y a medida que el Ejército adopta más sistemas digitales, se hace más fácil la planificación de operaciones y el seguimiento de las mismas. La integración de TIC también permite mejorar la comunicación entre las distintas unidades, asegurando que todas estén en sintonía cuando se trata de la ejecución de misiones.

Un aspecto importante de esta modernización tecnológica es que el personal militar debe estar capacitado para utilizar estas herramientas de manera efectiva que significa una formación constante para que los soldados y oficiales puedan adaptarse a las nuevas tecnologías y maximizar su uso en el campo de batalla y en la administración interna.

Ciberdefensa y Seguridad Digital

La creciente dependencia de la tecnología ha traído consigo nuevas amenazas, especialmente en el ámbito cibernético, por esta razón, el Plan de Transformación Institucional incluye el objetivo de “desarrollar la ciberdefensa institucional” que se enfoca en crear una estructura robusta que permita al Ejército proteger sus sistemas de información y sus infraestructuras críticas ante posibles ciberataques (Centro de Estudios Estratégicos del Ejército del Perú, 2023).

El desarrollo de capacidades en ciberdefensa es esencial en el contexto actual, donde los ataques cibernéticos pueden causar graves daños a la seguridad nacional, además de proteger la información sensible del Ejército, la ciberdefensa también juega un papel crucial en la protección de infraestructuras nacionales como plantas de energía, sistemas de comunicación y otros activos estratégicos, asimismo, el Ejército del Perú está trabajando en la creación de un equipo especializado en ciberseguridad, que será responsable de defender el ciberespacio y de asegurar que las redes de comunicación y datos estén protegidas.

Sin embargo, la ciberdefensa no es solo una cuestión técnica ya que también implica la capacitación del personal en el uso de herramientas de seguridad digital y en la gestión de incidentes relacionados con amenazas cibernéticas y al igual que en el caso de las TIC, el desarrollo de capacidades de ciberdefensa requiere una formación constante y actualizada, para que el personal militar esté preparado para enfrentar cualquier desafío que surja en este nuevo campo de batalla digital.

Optimización de la Gestión Logística

La gestión logística busca “optimizar la participación institucional en el control del orden interno”, lo que significa que el Ejército del Perú está trabajando para mejorar la manera en que gestiona sus recursos (Escuela Militar de Chorrillos, 2024) y lo cual es clave para asegurar que el Ejército pueda movilizar sus tropas, equipos y suministros de manera eficiente, especialmente en situaciones de emergencia o de conflicto.

Una gestión logística eficiente no solo ahorra costos, sino que también asegura que los recursos lleguen a donde se necesitan en el momento adecuado lo cual es crucial en operaciones militares, donde cualquier retraso o falta de suministros puede tener consecuencias graves.

2.3. Marco conceptual

2.3.1. Capacidades Profesionales del Personal Militar

Las capacidades profesionales del personal militar son un conjunto integral de habilidades y competencias que el personal militar debe desarrollar para cumplir con eficacia sus roles estratégicos y misiones operativas, en un entorno dinámico y en constante cambio a fin de asegurar la defensa nacional y adaptación a las amenazas y desafíos contemporáneos, que van desde conflictos tradicionales hasta situaciones de seguridad interna y nuevas amenazas transnacionales, como el terrorismo, el crimen organizado y los ataques cibernéticos.

Son entendidas como "las habilidades resultantes de la integración de un conjunto de factores (denominados factores de capacidad), que permiten aplicar procedimientos operativos para lograr un efecto militar en el nivel estratégico, operacional o táctico" y abarcan una gama de competencias, tanto físicas como intelectuales, necesarias para garantizar el rendimiento óptimo de los efectivos militares (Ministerio de Defensa, 2017).

Entre los componentes clave se encuentran el liderazgo, que es fundamental para guiar y motivar a los equipos en situaciones de gran presión y complejidad ya que un buen líder militar no solo necesita tener habilidades estratégicas, sino también

capacidad para influir y coordinar esfuerzos entre distintos niveles y unidades y sobre todo en contextos de alta incertidumbre, donde las decisiones deben ser tomadas rápidamente y en función de los objetivos mayores (Terrazas Flores, 2021).

Las capacidades físicas son igualmente esenciales, ya que los soldados deben estar en condiciones óptimas para soportar las exigencias físicas y psicológicas de las operaciones, lo que permite realizar tareas exigentes bajo condiciones adversas, como las que comúnmente se presentan en operaciones militares, desde intervenciones en zonas de desastre hasta operaciones de combate en terreno accidentado y está vinculado a la resistencia mental, dado que el estado físico influye en el rendimiento bajo estrés (Terrazas Flores, 2021).

El manejo de armamento y equipo militar es otro pilar clave por ser parte del entrenamiento ya que operar de manera eficaz equipos en condiciones extremas es esencial para maximizar la efectividad en cualquier misión, ya sea en combate o en otras operaciones, como misiones humanitarias (Ministerio de Defensa, 2017).

Además, la toma de decisiones rápida y efectiva es crucial en el ámbito militar ya que en situaciones críticas, el tiempo es un factor determinante, y los líderes y operativos deben ser capaces de evaluar rápidamente la situación, analizar la información disponible y tomar decisiones acertadas (Terrazas Flores, 2021) demostrando con ello una sólida comprensión estratégica del entorno, lo que permite anticiparse a los movimientos del adversario o responder de manera efectiva a situaciones inesperadas.

Por otro lado, la adaptabilidad es otro factor clave que permite a las Fuerzas Armadas enfrentar un amplio espectro de escenarios que implica la adaptación a operaciones en condiciones geográficas extremas hasta intervenciones en conflictos no convencionales y la capacidad de integrar nuevas tecnologías y doctrinas en el campo de batalla, así como modificar tácticas en función de las circunstancias cambiantes (Ministerio de Defensa, 2017).

En el Plan de Transformación Institucional (PTI), se busca desarrollar una fuerza modular y polivalente que responda a las demandas del entorno estratégico y operativo actual y futuro basado en el enfoque de “De Conceptos a Capacidades” que integra el Planeamiento Basado en Capacidades (PBC) y el Enfoque de las Operaciones Basadas en Efectos a fin de alinearlos con las amenazas emergentes y el marco doctrinario (Benavides Febres, 2021).

En el contexto actual, las capacidades profesionales militares en el Perú son más cruciales que nunca ya que la globalización ha traído consigo una serie de amenazas nuevas y complejas que exigen una constante actualización por el avance de la tecnología y los escenarios de conflicto que no solo sean en términos de equipamiento y técnicas, sino también en su formación y desarrollo personal (Benavides Febres, 2021).

2.3.2. Formación Académica

La formación académica militar es un proceso integral y especializado que tiene como objetivo desarrollar las competencias necesarias en los miembros puedan cumplir eficazmente sus funciones y responsabilidades no solo basado en el conocimiento técnico y operativo, sino que también pone énfasis en la formación ética, de liderazgo y en el fortalecimiento de los valores que guiarán en su labor y esta es regulada por un conjunto de normativas y reglamentos que aseguran la calidad y efectividad de la preparación, brindando a los profesionales militares las herramientas necesarias para enfrentar los desafíos que plantea la seguridad nacional, tanto en situaciones de conflicto como en el mantenimiento del orden interno.

Definición y Componentes

La estructura de la formación militar en Perú se articula en varios niveles y modalidades, cada uno adaptado a las necesidades específicas del personal en diferentes etapas de su carrera:

Formación Básica: Esta etapa se lleva a cabo en los centros de formación militar, donde los cadetes y alumnos reciben una formación integral que no solo incluye el desarrollo de habilidades técnicas y tácticas, también incluye la internalización de valores fundamentales como el respeto, el honor, el sacrificio y el liderazgo (Ministerio de Defensa, 2017). En el caso de los oficiales, la formación inicial se realiza en la Escuela Militar de Chorrillos, y para los suboficiales, se lleva a cabo en la Escuela Técnica del Ejército "Sargento Segundo Fernando Lores Tenazoa", donde se les prepara para desempeñar roles técnicos y operativos con énfasis en la adquisición de habilidades especializadas y conocimiento práctico (Ministerio de Defensa, 2017).

Educación Continua: Una vez que los oficiales y suboficiales terminan su formación inicial, se involucran en programas de actualización y especialización a lo largo de sus carreras a fin de estar actualizados en los avances tecnológicos, las nuevas tácticas de defensa y los cambios en las normativas y protocolos de seguridad lo cual es esencial para asegurar que los efectivos militares puedan adaptarse a un entorno cambiante, tanto en términos tecnológicos como en amenazas geopolíticas y sociales (Ejército del Perú, 2022).

Entrenamiento Práctico: Además de la formación teórica, el entrenamiento práctico es vital para preparar a los militares para enfrentar situaciones reales, esto incluye simulaciones de combate, entrenamientos de manejo de armamento, así como simulacros tácticos que recrean escenarios de alta tensión lo que permite desarrollar habilidades de toma de decisiones bajo presión, coordinación en equipo y ejecución de estrategias militares (Reglamento de Instrucción Militar, 2013).

2.3.3. Normativa y Reglamentos

- *Decreto Legislativo N.º 1134:* Este decreto regula las funciones y competencias del Ministerio de Defensa y del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas y se detallan los aspectos relacionados con la formación y capacitación del personal

militar, lo que permite garantizar que se cumpla con los requisitos necesarios para tener una fuerza armada preparada y moderna (Gobierno del Perú, 2012).

- *Reglamento de Instrucción Militar*: establece los procedimientos y estándares para la instrucción del personal militar, asegurando que todo el personal desde el nivel básico hasta el más avanzado, reciban formación de acuerdo a las necesidades operativas y los estándares de calidad preestablecidos a fin de garantizar una preparación uniforme y coherente para todos los miembros de las Fuerzas Armadas (Ejército del Perú, 2013).
- *Plan de Transformación Institucional (PTI) al 2034*: Este plan estratégico tiene como objetivo modernizar la estructura del Ejército del Perú, adaptando sus capacidades a las necesidades de seguridad del siglo XXI alineando sus capacidades con los desafíos actuales en el ámbito de la seguridad nacional, como las amenazas cibernéticas, el terrorismo y los conflictos asimétricos (Benavides Febres, 2021).

2.3.4. Capacidades Tecnológicas

La tecnología juega un papel predominante en la ejecución de operaciones militares ya que no solo abarcan el uso de sistemas de comunicación avanzada, sino también la familiaridad con software de planificación estratégica, plataformas de simulación de combate y tecnologías de armamento de última generación en un contexto donde la ciberseguridad y las operaciones electrónicas son cada vez más relevantes a fin de mantener efectividad operativa en un entorno de seguridad cambiante. Además, estas competencias tecnológicas no solo mejoran la capacidad de respuesta inmediata, sino que también permiten la implementación de estrategias a largo plazo que pueden garantizar la defensa y el bienestar del país, además del desarrollo y dominio de las herramientas digitales no solo permite una mayor precisión en las operaciones militares, sino que también refuerza la capacidad de los militares para tomar decisiones informadas y coordinadas durante los conflictos o situaciones de crisis.

2.3.5. Capacidades Analíticas y de Resolución de Problemas

El análisis y la resolución de problemas son dos competencias fundamentales que permiten al personal militar abordar los desafíos de manera eficiente y con una visión estratégica, por ejemplo, en el caso de las capacidades analíticas permiten descomponer situaciones complejas en partes manejables, identificar patrones y establecer relaciones causales entre los diversos elementos que las componen lo cual es esencial para realizar evaluaciones rápidas en situaciones críticas, donde la información puede ser limitada o cambiante. Según Otero et al. (2019), esta competencia no solo se refiere a la capacidad de analizar información, sino también a la habilidad de tomar decisiones informadas y acertadas en momentos de alta presión que se requieren en las operaciones militares, lo cual implica que los comandantes y sus subordinados interpreten datos en tiempo real, identifiquen tendencias y adapten su estrategia conforme se desarrollan los eventos.

Por otro lado, la resolución de problemas es una competencia que combina el pensamiento analítico con la creatividad. En situaciones complejas y no planificadas, los efectivos militares deben ser capaces de encontrar soluciones innovadoras y efectivas. El entorno de seguridad actual está marcado por desafíos impredecibles, como el terrorismo, el crimen organizado y los desastres naturales, lo que exige que el personal militar sea capaz de adaptarse y encontrar soluciones flexibles y oportunas.

2.3.6. Desarrollo de Liderazgo

El liderazgo es uno de los pilares fundamentales en la formación académica militar y no solo se trata de dirigir operaciones y tomar decisiones estratégicas, sino también de motivar y guiar a los subordinados en situaciones de alto estrés y presión y en el contexto militar implica una capacidad para inspirar confianza, comunicación clara y directa, así como la habilidad para generar un ambiente de cohesión y trabajo en equipo, lo que es crucial en operaciones tanto nacionales como internacionales. El Ministerio de Defensa del Perú (2017) resalta que el liderazgo militar efectivo también

debe ser adaptable, ya que los líderes deben estar preparados para enfrentar escenarios cambiantes y operar bajo condiciones impredecibles.

Además de los aspectos teóricos y académicos, el desarrollo del liderazgo en la formación militar peruana incorpora una fuerte dimensión práctica. La enseñanza del liderazgo se lleva a cabo a través de simulaciones, ejercicios de campo y situaciones de toma de decisiones en condiciones de alta presión, lo que permite que los oficiales y suboficiales desarrollen habilidades de liderazgo que son esenciales para guiar a sus tropas en escenarios operativos reales. Este tipo de formación, que combina la teoría con la práctica, garantiza que los futuros líderes estén bien preparados para enfrentar los desafíos del servicio militar, desde el control de conflictos hasta el apoyo en situaciones de emergencia y desastres naturales.

2.3.7. Liderazgo Estratégico en el Ejército Peruano

El liderazgo estratégico es clave para la transformación y modernización del Ejército del Perú porque implica no solo tomar decisiones informadas, sino también la capacidad de inspirar y motivar a los subalternos hacia un objetivo común, a través de una visión clara y compartida. Como señala Noreña (2019), el liderazgo estratégico no solo se refiere a la gestión de recursos humanos y logísticos, sino también a la capacidad de anticipar y responder adecuadamente a los retos que enfrenta el país que incluyen amenazas como el narcotráfico, el terrorismo y los desastres naturales, así como las nuevas formas de conflicto que involucran tecnología y guerra cibernética.

En este sentido, la formación académica y el desarrollo de habilidades estratégicas en el liderazgo deben ir más allá de la mera toma de decisiones operativas por lo cual es necesario que los líderes sean capaces de evaluar las dinámicas geopolíticas, prever posibles escenarios de crisis y elaborar planes de acción que no solo sean efectivos en el corto plazo, sino también sostenibles en el largo plazo y es por ello que el Plan de Transformación Institucional (PTI) al 2034 ha establecido una visión de largo plazo que busca generar un Ejército del Perú más adaptado a los desafíos

contemporáneos, fortaleciendo las capacidades estratégicas de sus líderes para que puedan enfrentar con éxito los retos que plantea el contexto de seguridad internacional y nacional (CCFFAA, 2011).

2.3.8. 33° Brigada de Infantería la Convención Cusco

La 33ª Brigada de Infantería, ubicada en La Convención, Cusco, es una unidad militar importante del Ejército del Perú, que forma parte del Comando Especial de los Valles de los Ríos Apurímac, Ene y Mantaro (CEVRAEM) y tiene como principal función realizar operaciones de seguridad y defensa, tanto en el ámbito interno como en el externo. Su rol es crucial en la lucha contra remanentes terroristas en una región que históricamente ha enfrentado problemas de violencia, como es el VRAEM. Además, sus tareas incluyen la protección de la soberanía del país y la intervención en situaciones de emergencia, como desastres naturales, asegurando el bienestar y seguridad de las comunidades afectadas Rojas (2021).

No solo realiza labores de defensa nacional, sino que también se involucra en la protección de las comunidades locales y en la lucha contra amenazas internas como el terrorismo. No obstante, enfrenta grandes retos, especialmente en lo que respecta a sus sistemas de comunicación, lo que afecta su capacidad para actuar de manera rápida y eficiente en situaciones de emergencia. Para mejorar su desempeño, sería crucial optimizar sus equipos y capacitar mejor a su personal, lo que permitiría una integración más efectiva entre las distintas áreas operativas y un mejor manejo de las misiones que le son asignadas (Falcón, 2023; Rojas, 2021)

Una de las funciones clave de esta brigada es ejecutar operaciones militares que ayudan a garantizar la seguridad interna del Perú y estas operaciones no solo se limitan a enfrentamientos armados, sino que también incluyen acciones preventivas y de control del orden público, cuando la estabilidad de la región está en riesgo, lo que implica que la 33ª Brigada debe estar preparada para responder a diversas situaciones, desde operaciones contrterroristas hasta misiones de ayuda humanitaria (Rojas, 2021).

Otro aspecto fundamental del trabajo de la 33ª Brigada es su capacidad de coordinarse y comunicarse eficazmente durante sus operaciones y como explica Falcón (2023), la brigada depende mucho de sus sistemas de comunicación y telemática, que son los que permiten que los diferentes niveles de mando y las unidades operativas trabajen de manera sincronizada. El buen funcionamiento de estas tecnologías es vital para que las operaciones se ejecuten sin problemas, especialmente en zonas tan complicadas como el VRAEM, donde la geografía puede dificultar las comunicaciones.

Sin embargo, uno de los desafíos más grandes que enfrenta la 33ª Brigada de Infantería es la falta de equipos modernos y la capacitación adecuada para el personal encargado de operar estos sistemas de comunicación. Falcón (2023) señala que, a pesar de la importancia de las comunicaciones para las operaciones militares, la brigada sigue utilizando equipos desactualizados y, en muchos casos, los jefes de patrulla tienen que recurrir a sus teléfonos móviles personales para poder comunicarse, lo que pone en riesgo la seguridad de la información. Esto representa una vulnerabilidad, especialmente cuando se trata de operaciones en las que la rapidez y la confidencialidad son esenciales.

2.3.9. Funciones de la 33ª Brigada de Infantería

Operaciones de Seguridad y Defensa Nacional

La 33ª Brigada de Infantería juega un papel crucial en la defensa de la soberanía y la integridad territorial del Perú ya que el contexto geopolítico está enmarcado por diversas amenazas tanto internas como externas, la brigada se encarga de llevar a cabo operaciones militares para garantizar la seguridad del país que incluyen operaciones de combate contra remanentes terroristas en el VRAEM (Valles de los Ríos Apurímac, Ene y Mantaro), una zona que ha sido históricamente vulnerable a la actividad subversiva debido a la presencia de grupos armados y narcotraficantes. Estas operaciones son fundamentales para mantener el orden y frenar el avance de actividades ilegales que atentan contra la estabilidad nacional.

Asimismo, la brigada no solo tiene un rol defensivo frente a amenazas externas, sino que también operaciones internas orientadas a mantener el orden público dentro del territorio peruano, garantizando la paz y la seguridad de los ciudadanos lo que refleja la importancia de la brigada en la estrategia global de seguridad nacional del Perú (Rojas, 2021).

Lucha contra el Terrorismo

La 33ª Brigada de Infantería es una fuerza activa en la ejecución de misiones de combate, especialmente en zonas con altos índices de conflicto y su principal objetivo es neutralizar las actividades de grupos terroristas que aún operan en el país que incluye tanto operaciones directas de combate como estrategias preventivas para debilitar la infraestructura de apoyo de estas organizaciones.

Asimismo, también participa en el CEVRAEM y permite una intervención más focalizada y estratégica, adaptada a las características del terreno y las amenazas presentes en la región, en este contexto combatiendo no solo directamente a los terroristas, sino que también contribuye a la estabilidad social mediante la reducción de la violencia en la zona y el apoyo a las autoridades locales (Falcón, 2023).

Apoyo a la Comunidad en Emergencias

Uno de los aspectos fundamentales de la 33ª Brigada de Infantería es su capacidad de respuesta ante situaciones de emergencia que afectan a la comunidad y en eventos de desastres naturales como inundaciones, terremotos o deslizamientos de tierra, donde tiene la responsabilidad de proporcionar asistencia humanitaria y recursos a las comunidades afectadas que incluyen el envío de equipos de rescate, el establecimiento de campamentos de refugio y el suministro de alimentos, medicinas y otros bienes esenciales.

Además, también colabora en la reconstrucción y en la atención a las víctimas, contribuyendo a la recuperación de las áreas afectadas, lo que demuestra su compromiso no solo con la defensa militar, sino también con el bienestar de la población

civil, reafirmando su papel como actor clave en la seguridad y estabilidad del Perú (Rojas, 2021).

Mando y Control (C2)

El mando y control (C2) son áreas estratégicas para la coordinación y ejecución de operaciones ya que cuenta con sistemas avanzados de telemática y comunicación que permiten coordinar en tiempo real las acciones de sus unidades lo que facilita la transmisión de órdenes y permiten la integración de información proveniente de diferentes fuentes, como inteligencia, logística y comunicaciones tácticas para garantizar una respuesta rápida y coordinada, especialmente en situaciones de alta complejidad, donde cada segunda cuenta.

El sistema de mando y control de la brigada es esencial para su capacidad operativa porque permite una sincronización precisa entre las diferentes unidades y asegura que todas las partes de la brigada trabajen en conjunto para alcanzar los objetivos estratégicos (Falcón, 2023).

Desafíos en Comunicaciones

Uno de los principales desafíos que enfrenta es la actualización de sus sistemas de comunicación y aunque cuenta con tecnología avanzada, el equipo utilizado en muchas de sus operaciones está desactualizado, lo que limita la capacidad de respuesta en terrenos difíciles o de alta complejidad lo cual es vital para la ejecución de las operaciones, ya que cualquier falla o retraso puede tener consecuencias significativas en el terreno.

La mejora en los sistemas de comunicación, así como la capacitación del personal para su uso eficaz, son aspectos cruciales para optimizar el rendimiento de la brigada ya que la incorporación de nuevas tecnologías, como redes de comunicaciones satelitales y sistemas de comunicación digital puede mejorar significativamente la eficiencia de las operaciones y asegurar una mayor seguridad durante las misiones (Rojas, 2021).

Operaciones Multidominio

La 33ª Brigada de Infantería se caracteriza por su capacidad para llevar a cabo operaciones multidominio que implica la integración de diferentes capacidades operativas como inteligencia, protección, sostenimiento y maniobra y permite una mayor flexibilidad y efectividad en el campo de operaciones, ya que cada componente del sistema operativo está diseñado para trabajar en conjunto, mejorando la sincronización y la eficacia de las acciones.

Un aspecto clave de estas operaciones es el uso optimizado de los sistemas digitales y las tecnologías de comunicación para asegurar una coordinación más eficiente entre sus unidades, tanto en el terreno como en el nivel estratégico mejorando no solo la capacidad de respuesta de la brigada, sino que también le permite adaptarse mejor a los desafíos emergentes en el ámbito de la seguridad y la defensa nacional (Falcón, 2023).

2.4. Definición de Términos Básicos

Capacidades profesionales

Son el conjunto integral de habilidades y competencias que permiten al personal militar cumplir con eficacia sus roles estratégicos y misiones operativas en un entorno cambiante (Ministerio de Defensa, 2017).

Gestión institucional

Proceso que busca fortalecer la organización mediante la modernización, la eficiencia en la administración de recursos y la alineación con las políticas de seguridad nacional (Ministerio de Defensa del Perú, 2021).

Formación académica militar

Es el proceso integral que desarrolla competencias técnicas, operativas y éticas en los miembros de las Fuerzas Armadas, asegurando su preparación para cumplir con la defensa y el orden interno (Ministerio de Defensa, 2017).

Capital humano

Teoría que sostiene que la educación y capacitación son inversiones que incrementan habilidades y competencias mejorando la productividad y el rendimiento organizacional (Becker, 1964; Schultz, 1961).

Competencias tecnológicas

Conjunto de conocimientos y habilidades en el manejo de tecnologías de comunicación, simulación, ciberseguridad y armamento avanzado que potencian la efectividad operativa (Ejercito del Perú, 2022).

Capacidades analíticas

Habilidad de descomponer situaciones complejas identificar patrones y tomar decisiones acertadas bajo presión (Otero et al., 2019).

Resolución de problemas

Competencia que combina análisis crítico y creatividad para hallar soluciones efectivas en contextos imprevistos como terrorismo crimen organizado o desastres naturales (Otero et al., 2019).

Liderazgo militar

Capacidad de dirigir motivar y coordinar a subordinados en contextos de alta presión, fomentando la cohesión y el cumplimiento de objetivos (Terrazas Flores, 2021).

Liderazgo estratégico

Proceso de anticipar escenarios tomar decisiones de largo plazo y orientar a la institución hacia la adaptación frente a amenazas emergentes (Noreña, 2019).

Modernización de la gestión pública

Conjunto de reformas procesos y estrategias que buscan transformar la estructura del Estado haciéndola más eficiente, transparente y orientada a resultados (Valeriano Ortiz, 2012).

Gobierno electrónico e gobierno

Uso de plataformas digitales para agilizar trámites facilitar la transparencia y mejorar la comunicación entre Estado y ciudadanos (Navarro et al., 2022).

Ciberdefensa

Conjunto de acciones y capacidades destinadas a proteger los sistemas de información y las infraestructuras críticas, frente a ataques cibernéticos Centro de Estudios Estratégicos del (Ejercito del Perú, 2023).

Gestión logística militar

Proceso de administración de recursos equipos y suministros para asegurar la movilidad sostenimiento y eficiencia operativa en escenarios de crisis o conflicto (Escuela Militar de Chorrillos, 2024).

33a Brigada de Infantería

Unidad militar ubicada en La Convención Cusco con funciones de seguridad defensa lucha contra remanentes terroristas y apoyo a la comunidad en emergencias Rojas 2021 Falcon 2023.

Planeamiento basado en capacidades PBC

Metodología de planificación militar que identifica primero las tareas operacionales y luego las capacidades necesarias, para cumplirlas adaptándose a escenarios dinámicos (Benavides, 2021).

CAPITULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Formulación de la Hipótesis Principal y Derivadas

3.1.1. *Hipótesis Principal*

HG: Existe relación entre las capacidades profesionales y la gestión institucional del personal del Ejército del Perú de la 33ª Brigada de Infantería en La Convención – Cusco, 2024

3.1.2. *Hipótesis Derivadas*

HE1: Existe relación entre la formación académica y la modernización de la gestión institucional del personal del Ejército del Perú de la 33ª Brigada de Infantería en La Convención – Cusco, 2024.

HE2: Existe relación entre las competencias tecnológicas y la modernización de la gestión institucional del personal del Ejército del Perú de la 33ª Brigada de Infantería en La Convención – Cusco, 2024.

HE3: Existe relación entre las capacidades analíticas y de resolución de problemas y la gestión institucional del personal del Ejército del Perú de la 33ª Brigada de Infantería en La Convención – Cusco, 2024.

HE4: Existe la relación entre el desarrollo de liderazgo y la gestión institucional del personal del Ejército del Perú de la 33ª Brigada de Infantería en La Convención – Cusco, 2024.

3.2. Variables de investigación

Variable 1: Capacidades Profesionales del Personal Militar

La participación del Ejército del Perú en el desarrollo nacional se centra en trabajar en conjunto con diversos sectores para mejorar las condiciones de

vida en las zonas rurales y reforzar la seguridad del país es por ello que el personal militar debe desarrollar las capacidades específicas a fin de ser un soporte para que el Ejército pueda cumplir con su misión institucional.

Tabla 1*Tabla de Operacionalización de la variable 1*

Variable	Dimensiones	Indicadores	ITEMS
Capacidades Profesionales del Personal Militar	Formación Académica	Porcentaje de personal con estudios superiores	1
			2
		Número de cursos de actualización tecnológica completados anualmente.	3
			4
	Competencias Tecnológicas	Porcentaje de personal capacitado en sistemas de telemática y ciberdefensa.	5
			6
		Cantidad de personal entrenado en el uso de software especializado para comunicaciones.	7
			8
	Capacidades Analíticas y de Resolución de Problemas	Porcentaje de personal capacitado en análisis estratégico y táctico	9
			10
		análisis estratégico y táctico en situaciones operativas.	11
			12
	Desarrollo de	Proporción de personal militar con formación	13

	Liderazgo	en liderazgo estratégico.	14
		Frecuencia de capacitaciones sobre toma de	15
		decisiones en escenarios de alta presión.	16

Variable 2: Gestión Institucional

La gestión institucional en el Ejército del Perú comprende un conjunto de procesos, políticas y prácticas que tienen como objetivo optimizar el funcionamiento y la efectividad de la institución militar a fin de asegurar que el Ejército cumpla con su misión de defensa nacional y seguridad interna, al mismo tiempo que se adapte a los desafíos contemporáneos enlazado con varias líneas estratégicas, como la gestión estratégica institucional, que orienta la conducción a largo plazo, garantizando que las decisiones se alineen con los objetivos nacionales y las capacidades operativas requeridas. También incluye la preparación de las unidades de combate para enfrentar amenazas, asegurando su eficacia en el cumplimiento de sus roles constitucionales, así como una gestión administrativa que promueve la eficiencia y la transparencia en el manejo de los recursos, fundamental para mantener la confianza pública como base para una educación integral (Manuel, 2016).

Tabla 2*Tabla de Operacionalización de la variable 2*

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Modernización de la Gestión Institucional	Fortalecimiento del Talento Humano	Porcentaje de implementación de programas de desarrollo y retención del talento humano.	17
			18
		Número de programas de incentivos y promociones por desempeño (PTI 2020-2034).	19
			20
	Integración de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC)	Porcentaje de implementación de sistemas TIC en operaciones militares.	21
			22
		Nivel de digitalización en los procesos de gestión administrativa y logística (PTI 2020-2034).	23
			24
	Ciberdefensa y Seguridad Digital	Proporción de personal capacitado en ciberseguridad.	25
			26
		Nivel de actualización de los sistemas de ciberdefensa implementados (PTI 2020-2034).	27
	Optimización de la Gestión Logística		28
		Nivel de automatización en los procesos logísticos de la brigada.	29
			30

		Porcentaje de implementación de software de	31
		gestión logística (PTI 2020-2034).	32

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA

4.1. Diseño Metodológico

4.1.1. *Enfoque de investigación*

El enfoque elegido para este estudio es de naturaleza cuantitativa, ya que se enfoca en la recopilación y análisis de datos numéricos para abordar preguntas de investigación y verificar hipótesis y posibilita la obtención de resultados claros y aplicables, utilizando herramientas estadísticas y seleccionando muestras representativas (Hernández y Mendoza, 2018).

El análisis de este enfoque resalta su capacidad para ofrecer resultados objetivos y medibles que permite una evaluación precisa de fenómenos o variables específicas y permite la aplicación de técnicas estadísticas que no solo facilita la interpretación de los datos, sino que también ayuda a generalizar los resultados a poblaciones más amplias, siempre que se utilicen muestras adecuadas (Hernández y Mendoza, 2018).

4.1.2. Tipo de investigación

El tipo de investigación seleccionado para este estudio es de carácter aplicado, orientado a generar conocimiento con un propósito concreto y práctico y objetivo es abordar problemas específicos dentro de un contexto particular, buscando soluciones reales y efectivas y a diferencia de otros tipos de investigación, esta modalidad se distingue por su énfasis en la aplicación inmediata de los resultados obtenidos, con el fin de mejorar procesos, productos o servicios en sectores clave con el propósito de generar un impacto positivo en la realidad (Hernández y Mendoza, 2018).

4.1.3. Nivel de investigación

El nivel de la investigación es correlacional, lo que significa que se enfoca en establecer y medir la relación entre dos o más variables dentro de un contexto determinado y según Hernández Sampieri (2014) permite identificar el grado de asociación entre las variables, lo que resulta útil para hacer predicciones sobre el comportamiento de una variable basándose en el comportamiento de otra y permite entender cómo se interrelacionan diferentes conceptos y cuantificar esa relación, facilitando la interpretación de cómo una variable puede influir en otra.

Las principales características del nivel correlacional incluyen la asociación de variables, que examina cómo se relacionan entre sí, y la predicción, ya que permite prever el comportamiento de una variable al conocer el comportamiento de otras

4.1.4. Diseño de investigación

El diseño seleccionado para la presente investigación es no experimental el cual es un tipo de investigación en el que no se manipulan deliberadamente las variables que se desean interpretar y en lugar de realizar intervenciones o cambios controlados en las condiciones de estudio, el investigador se limita a observar los fenómenos tal y como ocurren en su entorno natural a fin de analizar los hechos de manera detallada sin la necesidad de crear condiciones artificiales o controladas para el experimento y se enfoca en la observación, descripción y análisis de los fenómenos tal como se presentan en su contexto real, lo que proporciona una visión más cercana y directa de las dinámicas que se buscan entender (Hernández Sampieri et al., 2014).

El diseño no experimental presenta una serie de ventajas y limitaciones y entre sus ventajas, destaca la capacidad de estudiar fenómenos en su contexto real, lo que permite obtener una visión más auténtica y precisa de cómo

interactúan las variables en situaciones cotidianas al evitar que la investigación intervenga directamente en el entorno o modificar las condiciones del estudio.

4.2. Diseño Muestral

4.2.1. Población y muestra

Población

En el presente estudio, la población de interés está conformada por un total de 369 personas que pertenecen a la 33ª Brigada de Infantería, ubicada en La Convención, Cusco que representa la muestra sobre la cual se desarrollará la investigación, lo cuales se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 3

Personal Efectivo en la 33ª Brigada de Infantería

GRADO	CANTIDAD
GRL BRIG	1
CRL	4
TTE CRL	17
MY	22
CAP	36
TTE	30
STTE	27
TCO1	10
TCO2	25
TCO3	33
SO1	76
SO2	55
SO3	33
TOTAL	369

La elección de esta población y muestra es clave para la validez y aplicabilidad de los resultados de la investigación. Al centrarse en miembros de una brigada militar, se asegura que los datos obtenidos sean específicos para el contexto de las Fuerzas Armadas, lo cual es crucial para responder a las preguntas de investigación. La población seleccionada es suficientemente amplia para proporcionar una muestra representativa, lo que aumenta la fiabilidad de los resultados y la capacidad de generalizarlos dentro de ese contexto específico. Sin embargo, una limitación podría ser la posibilidad de que los resultados solo se apliquen a la brigada en cuestión o a contextos militares similares, lo que puede reducir su aplicabilidad en otros sectores o poblaciones. A pesar de esto, este enfoque proporciona información detallada y específica sobre la realidad de los miembros de la brigada, lo cual es fundamental para el análisis de los temas de interés en este estudio.

Muestra

La fórmula para calcular el tamaño de la muestra será mediante la siguiente formula:

$$n = (Z^2 * p * q) / (E^2 / N)$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

Z = valor crítico de la distribución normal estándar correspondiente al nivel de confianza (en este caso, para un nivel de confianza del 95%, Z = 1.96)

p = proporción estimada de la población (en ausencia de una estimación precisa, se puede utilizar p = 0.5 para obtener el tamaño máximo de la muestra)

q = 1 - p

E = margen de error (en este caso, E = 0.03)

N = tamaño de la población (N = 369)

Aplicando estos valores en la fórmula, se obtiene:

$$n = (1.96^2 * 0.5 * 0.5) / (0.03^2 / 369)$$

$$n \approx 274.38$$

Según los cálculos efectuados, el tamaño de muestra ideal para este estudio es de aproximadamente 274.38 personas. Sin embargo, dado que no es posible incluir una fracción de persona en la muestra, se sugiere redondear este número al valor entero más cercano. De este modo, se garantizará que la muestra sea representativa de la población y se mantendrá la precisión estadística necesaria para los análisis que se llevarán a cabo.

4.3. Técnicas de Recolección de Datos

4.3.1. Técnica: Encuesta

La técnica de encuesta consiste en la aplicación sistemática de un conjunto de preguntas a una población o muestra, con el fin de obtener información estandarizada y comparable sobre las variables de estudio. Según Hernández Sampieri et al. (2014), esta técnica es apropiada para recolectar datos cuantitativos que reflejan percepciones, opiniones y experiencias de los individuos. En este caso, se aplicó al personal militar de la 33ª Brigada de Infantería en La Convención – Cusco para identificar la relación entre sus capacidades profesionales y la gestión institucional.

4.3.2. Instrumento

El instrumento utilizado fue una guía de encuesta estructurada, conformada por un cuestionario con preguntas cerradas y de opción múltiple, diseñadas de acuerdo con los indicadores de las variables de investigación. Esta

guía permitirá recopilar información cuantificable y objetiva, facilitando el análisis estadístico para determinar la incidencia de las capacidades profesionales en la gestión institucional del personal militar de la brigada.

4.3.3. Validación de los instrumentos

La validación del instrumento fue evaluada por tres expertos en el campo con formación y trayectoria en el ámbito de la investigación y en el área específica del estudio, quienes aportarán su conocimiento especializado y experiencia para garantizar que los resultados obtenidos sean sólidos y fiables.

4.3.4. Confiabilidad de los instrumentos

La confiabilidad del instrumento de medición es esencial en cualquier investigación, ya que garantiza que el instrumento sea capaz de producir resultados consistentes y estables por lo cual para evaluar la confiabilidad del instrumento, se llevó a cabo una prueba piloto con una muestra de 100 participantes que comparten características similares a la población objetivo lo cual permitió verificar si el instrumento es capaz de medir de manera precisa y constante las variables de interés, lo cual es clave para asegurar la validez y credibilidad de los resultados del estudio.

Durante esta prueba piloto, se calculó el coeficiente alfa de Cronbach, una herramienta estadística que mide la consistencia interna del instrumento e indica el grado en que los ítems del instrumento están correlacionados entre sí, lo que refleja la coherencia del instrumento. Un valor alto, cercano sugiere una mayor confiabilidad, ya que implica que los ítems están midiendo el mismo constructo o variable.

Análisis de Alfa de Cronbach

Por variables Agrupadas

Tabla 4

Fiabilidad del instrumento

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,988	2

Interpretación:

Se llevó a cabo un análisis de las respuestas de las dos variables de estudio agrupadas (Preguntas 1-32) utilizando el software SPSS. Este programa calculó un coeficiente de Alfa de Cronbach de 0.988, lo que, al estar próximo a 1, indica que el instrumento de medición posee una buena consistencia interna.

Tabla 5

Análisis de fiabilidad Variable 1

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,963	16

Interpretación:

Se analizó mediante el programa SPSS por las respuestas de las preguntas de la variable independiente y el programa determinó un coeficiente de Alfa de Cronbach de 0.963, al estar cercano a 1 sugiere que el instrumento de medición tiene una consistencia interna aceptable.

Tabla 6

Análisis fiabilidad de la Variable 2

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,970	16

Interpretación:

Se analizó mediante el programa SPSS las respuestas de las preguntas de la Variable dependiente y el programa determinó un coeficiente de Alfa de Cronbach de 0.970, al estar cercano a 1 sugiere que el instrumento de medición tiene una consistencia interna aceptable

CAPITULO V: RESULTADOS

5.1. Análisis Descriptivo

5.1.1. Análisis Estadístico Descriptivo de las Variables

Tabla 7

Estadísticas Descriptivas

Estadísticos		Capacidad	Modernizació
		es_Militare	n_Gestion_In
		s	stitucional
N	Válido	275	275
	Perdidos	0	0
Media		47,30	48,07
Mediana		47,00	48,00
Desv. Desviación		4,939	5,071
Varianza		24,394	25,718
Asimetría		-,048	,115
Error estándar de asimetría		,147	,147
Curtosis		-,240	-,327
Error estándar de curtosis		,293	,293
Percentil	25	44,00	44,00
es	50	47,00	48,00
	75	51,00	52,00

Interpretación

Los resultados muestran que tanto las capacidades del personal militar (media = 47,30) como la modernización de la gestión institucional (media = 48,07) se ubican en un nivel medio-alto, ya que los valores posibles van de 16 a 64. Esto significa que el personal de la 33ª Brigada de Infantería percibe que posee buenas competencias y que la institución avanza en su modernización, aunque todavía no alcanza un nivel plenamente alto. La mediana confirma que la mayoría del personal militar se sitúa alrededor de estos valores intermedios, mientras que la desviación estándar moderada indica que existen algunas diferencias en las opiniones, pero no muy marcadas. La asimetría cercana a cero señala que las respuestas están bastante equilibradas y no se concentran solo en valores muy bajos o muy altos.

5.1.2. Análisis Descriptivo Variable 1

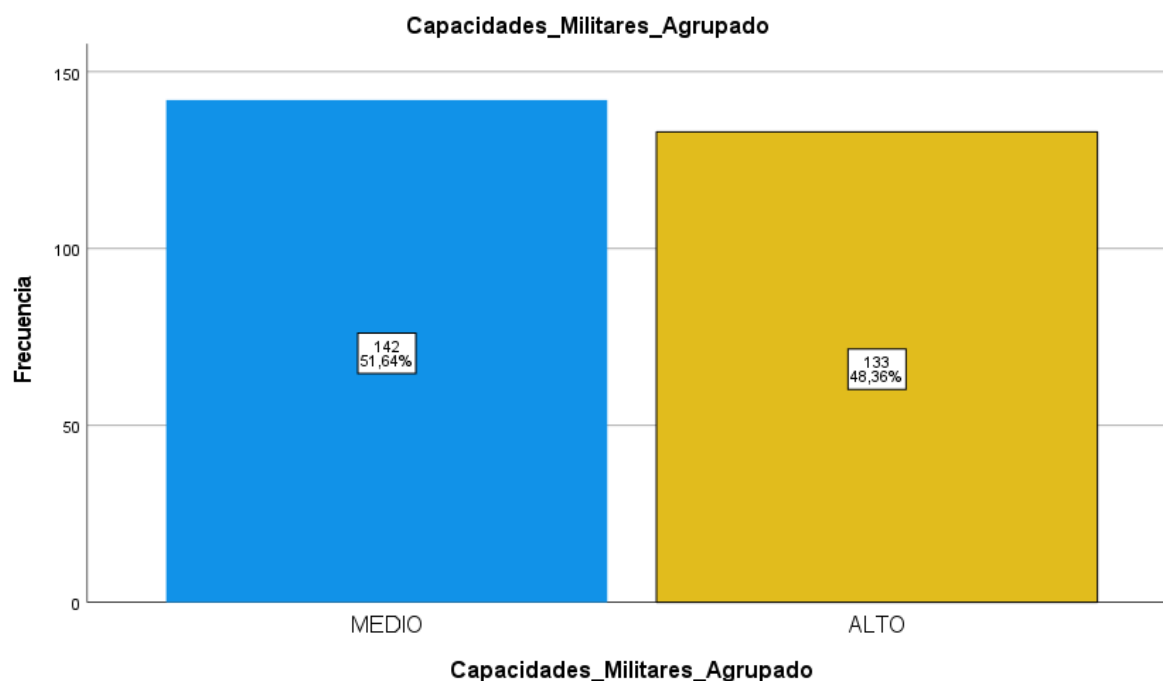
Tabla 8

Frecuencia Variable 1 agrupada

Capacidades_Militares_Agrupado		
	N	%
MEDIO	142	51,6%
ALTO	133	48,4%

Figura 1

Gráfico de frecuencia Variable 1 agrupada



Interpretación

Los resultados muestran que el 51,6 % del personal militar de la 33ª Brigada de Infantería se ubica en un nivel medio de capacidades, mientras que el 48,4 % alcanza un nivel alto. Esta distribución refleja un equilibrio, aunque con ligera predominancia de niveles intermedios. El hecho de que casi la mitad del personal se encuentre en un nivel alto evidencia avances en formación y entrenamiento, pero el predominio del nivel medio indica que aún existen brechas en el desarrollo de competencias críticas. Por ello, se requiere consolidar programas de formación continua y perfeccionamiento para alcanzar una mayor homogeneidad en altos estándares profesionales.

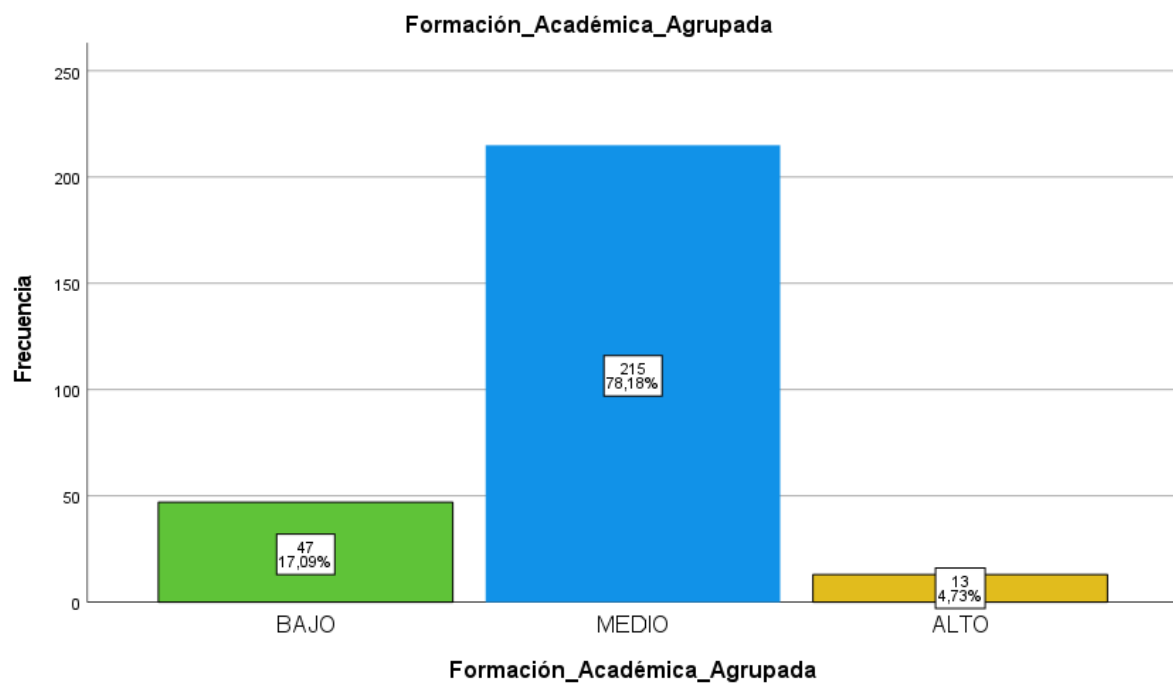
Tabla 9

Frecuencia Dimensión 1 Variable 1

Formación_Académica_Agrupada		
	N	%
BAJO	47	17,1%
MEDIO	215	78,2%
ALTO	13	4,7%

Figura 2

Gráfico Dimensión 1 Variable 1

**Interpretación**

Los resultados indican que la formación académica del personal militar de la 33ª Brigada de Infantería se concentra mayoritariamente en el nivel medio (78,2 %), mientras que un 17,1 % se ubica en el nivel bajo y solo un 4,7 % en el nivel alto. Esto evidencia que la

mayoría cuenta con una preparación aceptable, aunque limitada en especialización y profesionalización avanzada. El bajo porcentaje en el nivel alto refleja que pocos poseen estudios superiores completos o capacitación especializada, mientras que la presencia de un sector en nivel bajo muestra rezagos en la formación. Considerando indicadores como el porcentaje de personal con estudios superiores y los cursos de actualización tecnológica, se concluye que es necesario reforzar programas de perfeccionamiento académico y tecnológico para elevar el nivel general.

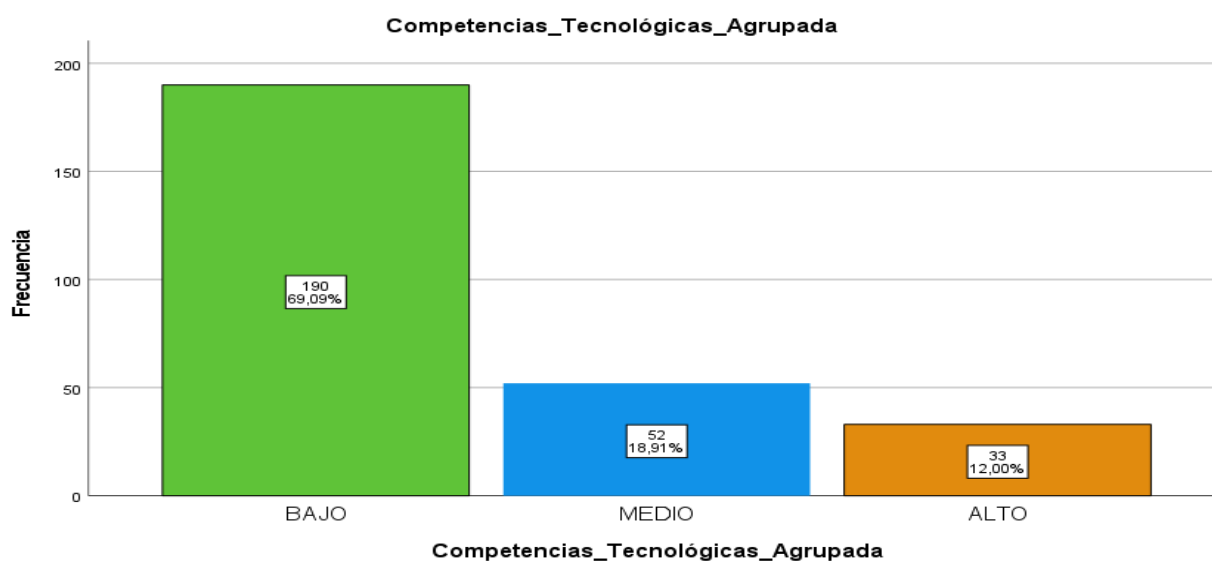
Tabla 10

Frecuencia Dimensión 2 Variable 1

Competencias_Tecnológicas_Agrupada		
	N	%
BAJO	190	69,1%
MEDIO	52	18,9%
ALTO	33	12,0%

Figura 3

Gráfico Dimensión 2 Variable 1



Interpretación

Los resultados evidencian que la mayoría del **personal militar** de la 33ª Brigada de Infantería presenta competencias tecnológicas bajas (69,1 %), mientras que un 18,9 % alcanza un nivel medio y solo un 12 % se ubica en un nivel alto. Esto significa que existe una brecha considerable en el manejo de tecnologías, lo cual limita la eficacia en procesos de digitalización, gestión de información y aplicación de herramientas modernas en el ámbito militar. El reducido porcentaje en nivel alto refleja que solo una minoría domina adecuadamente los recursos tecnológicos necesarios para enfrentar los retos actuales. Por ello, se hace necesario fortalecer la formación tecnológica y la capacitación continua, especialmente en áreas como ciberdefensa, simulación y uso de TIC.

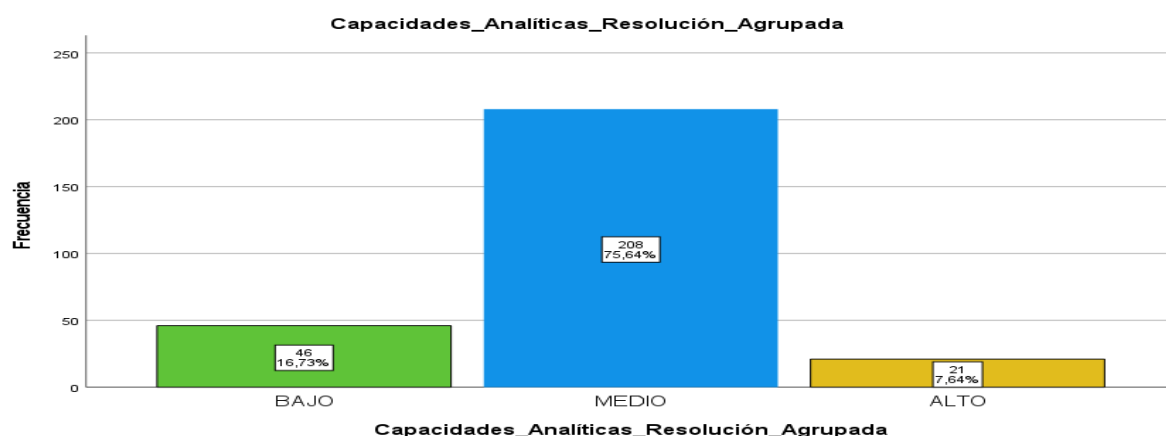
Tabla 11

Frecuencia Dimensión 3 Variable 1

	Capacidades_Analíticas_Resolución_Agrupada	
	N	%
BAJO	46	16,7%
MEDIO	208	75,6%
ALTO	21	7,6%

Figura 4

Gráfico Dimensión 3 Variable 1



Interpretación

Los resultados muestran que el 75,6 % del personal militar de la 33ª Brigada de Infantería se ubica en un nivel medio de capacidades analíticas y de resolución de problemas, mientras que un 16,7 % presenta un nivel bajo y solo un 7,6 % alcanza un nivel alto. Esto evidencia que la mayoría posee habilidades aceptables para analizar situaciones y responder a problemas, pero aún no logra un nivel óptimo que garantice eficacia en escenarios complejos y cambiantes. La presencia de un grupo en nivel bajo refleja limitaciones importantes en la toma de decisiones bajo presión, mientras que el reducido porcentaje en nivel alto muestra que pocos destacan en estas competencias. Se requiere reforzar el entrenamiento práctico y el pensamiento crítico para elevar estas capacidades.

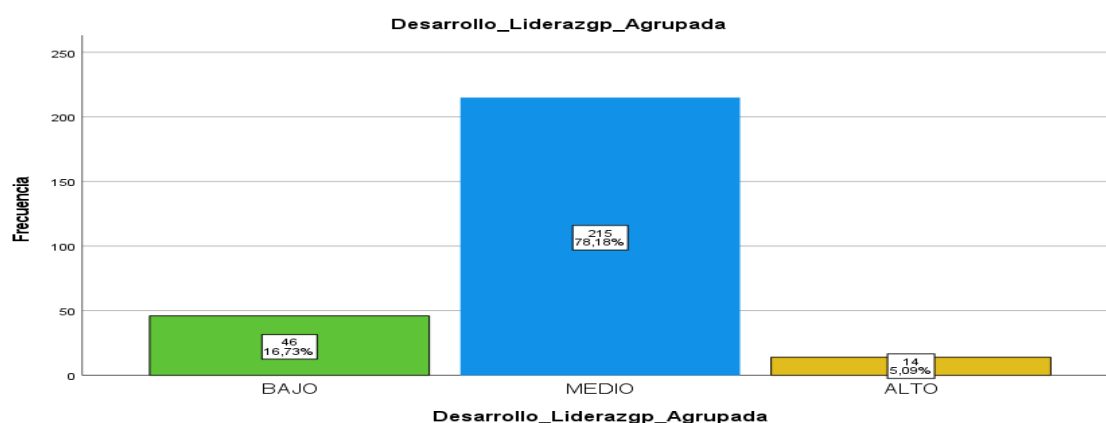
Tabla 12

Frecuencia Dimensión 4 Variable 1

	Desarrollo_Liderazgp_Agrupada	
	N	%
BAJO	46	16,7%
MEDIO	215	78,2%
ALTO	14	5,1%

Figura 4

Gráfico Dimensión 4 Variable 1



Interpretación

Los resultados reflejan que el 78,2 % del personal militar de la 33ª Brigada de Infantería se encuentra en un nivel medio de desarrollo de liderazgo, mientras que un 16,7 % se ubica en nivel bajo y solo un 5,1 % alcanza un nivel alto. Esto indica que la mayoría posee habilidades básicas para dirigir, motivar y coordinar a sus subordinados, pero aún carece de un liderazgo plenamente consolidado. El porcentaje en nivel bajo evidencia debilidades en competencias esenciales como la toma de decisiones estratégicas, la comunicación efectiva y la capacidad de cohesión. Por otro lado, el reducido grupo en nivel alto muestra que pocos destacan como referentes de liderazgo sólido. Estos resultados sugieren la necesidad de fortalecer la formación en liderazgo estratégico y operativo mediante programas específicos de capacitación y prácticas en escenarios simulados.

5.1.3. Análisis Descriptivo Variable 2

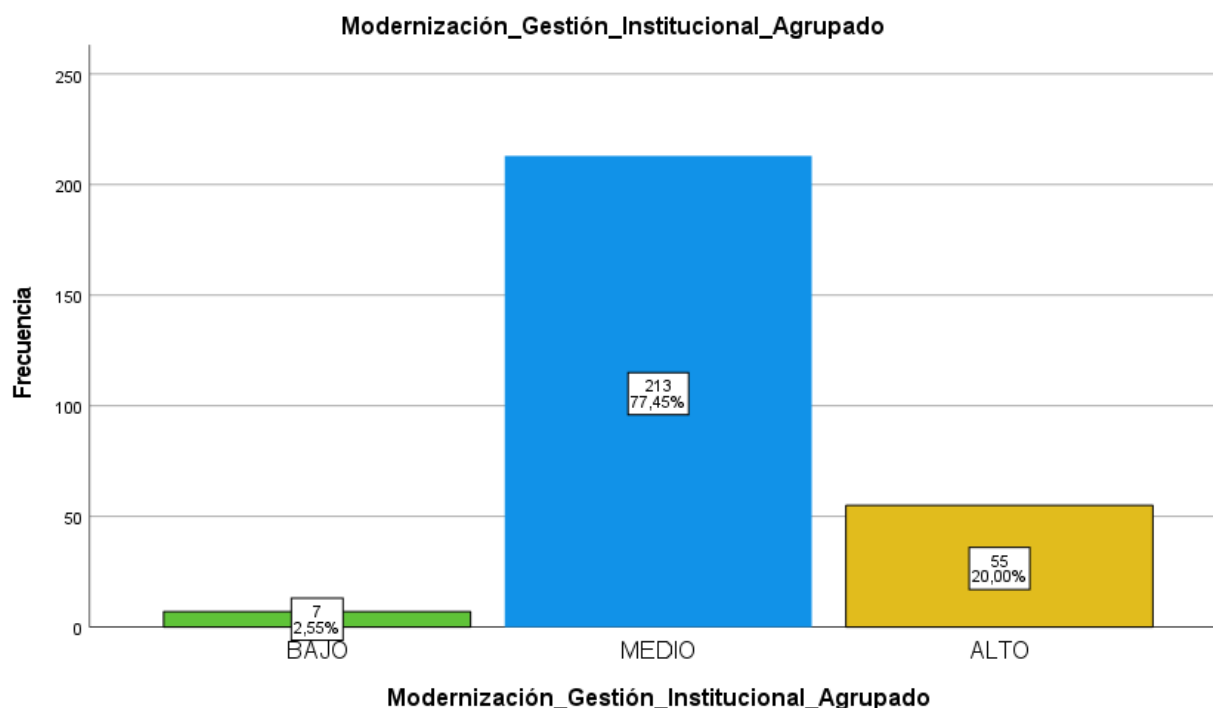
Tabla 13

Frecuencia Variable 2

Modernización_Gestión_Institucional_Agrupado		
	N	%
BAJO	7	2,5%
MEDIO	213	77,5%
ALTO	55	20,0%

Figura 5

Gráfico de frecuencia Variable 2

**Interpretación**

En relación con la gestión institucional, el 77,5 % del personal percibe la modernización en un nivel medio (2,00), mientras que un 20 % lo ubica en nivel alto (3,00) y solo un 2,5 % en nivel bajo (1,00). Esto revela que, aunque se han implementado medidas de modernización, la percepción predominante es de avances parciales. De acuerdo con el Plan de Transformación Institucional 2020–2034 (Ejército del Perú, 2020), el fortalecimiento de la gestión requiere mayor integración tecnológica, eficiencia administrativa y consolidación de la cultura meritocrática. La mayoría en nivel medio evidencia progresos, pero también limitaciones en la ejecución. Se concluye que la brigada está en transición hacia una gestión moderna, aunque requiere mayor impulso para consolidar cambios estructurales sostenibles.

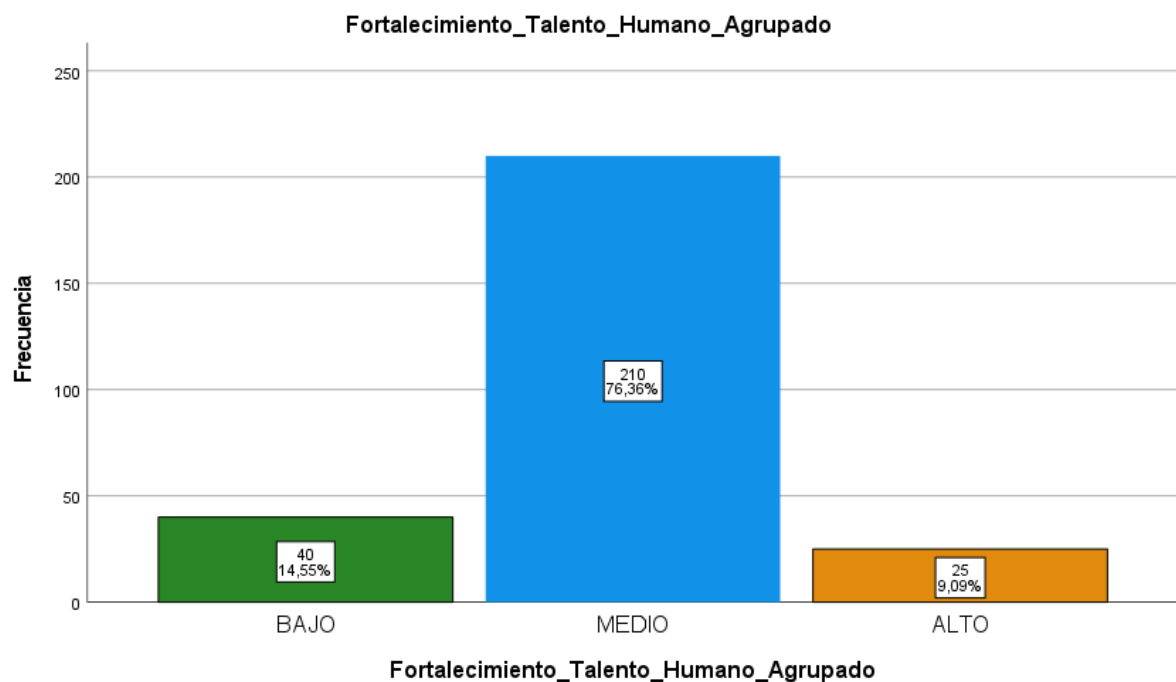
Tabla 14

Frecuencia Dimensión 1 Variable 2

	Fortalecimiento_Talento_Humano_Agrupado	
	N	%
BAJO	40	14,5%
MEDIO	210	76,4%
ALTO	25	9,1%

Figura 6

Gráfico de frecuencia Dimensión 1 Variable 2

**Interpretación**

Los resultados indican que el 76,4 % del personal militar de la 33ª Brigada de Infantería se ubica en un nivel medio de fortalecimiento del talento humano, mientras que un 14,5 % se encuentra en nivel bajo y solo un 9,1 % alcanza un nivel alto. Esto significa que la mayoría percibe avances moderados en el desarrollo de sus competencias, capacitación y motivación laboral, pero aún no se logra un fortalecimiento integral. El grupo en nivel

bajo refleja limitaciones en programas de formación continua y en oportunidades de crecimiento profesional, mientras que el reducido porcentaje en nivel alto evidencia que pocos cuentan con condiciones óptimas. En conjunto, estos resultados muestran la necesidad de implementar estrategias más sólidas para consolidar el talento humano dentro de la brigada.

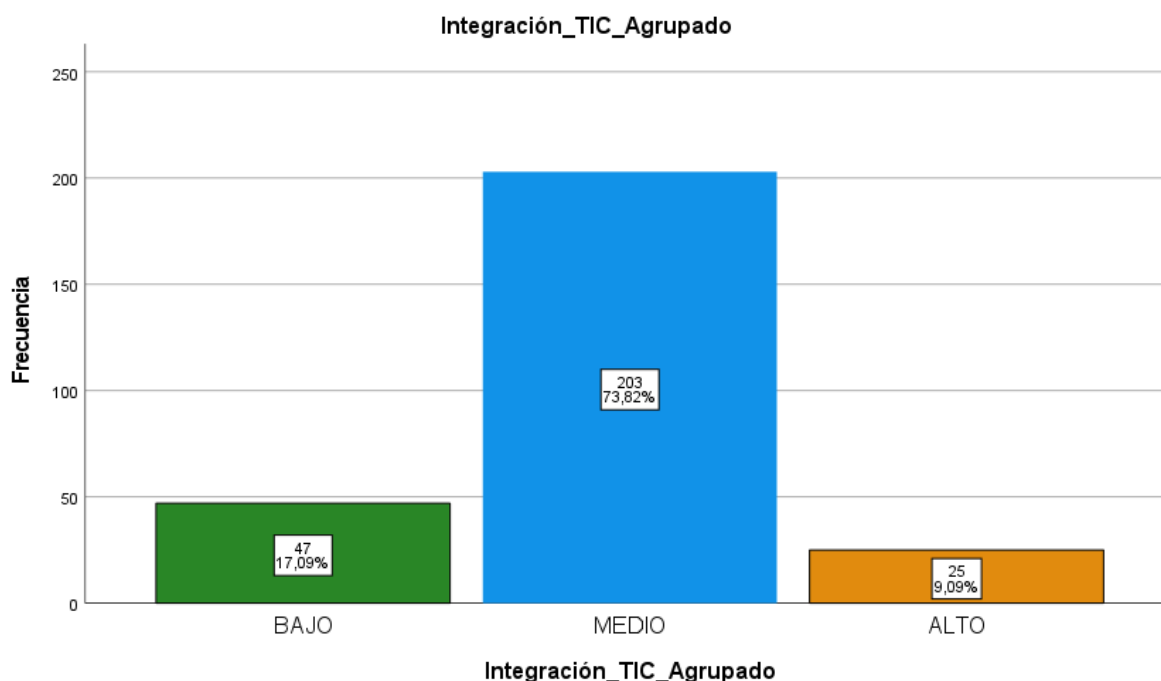
Tabla 15

Frecuencia Dimensión 2 Variable 2

Integración_TIC_Agrupado		
	N	%
BAJO	47	17,1%
MEDIO	203	73,8%
ALTO	25	9,1%

Figura 7

Gráfico de frecuencia Dimensión 2 Variable 2



Interpretación

Los resultados muestran que el 73,8 % del personal militar de la 33ª Brigada de Infantería percibe la integración de TIC en un nivel medio, mientras que un 17,1 % la ubica en nivel bajo y solo un 9,1 % en nivel alto. Esto refleja que, si bien se han implementado herramientas tecnológicas en los procesos institucionales, su aplicación aún es parcial y no se encuentra plenamente consolidada. El grupo en nivel bajo evidencia carencias en infraestructura tecnológica, conectividad y capacitación, mientras que el reducido porcentaje en nivel alto indica que pocos cuentan con un dominio adecuado de las TIC para apoyar la gestión y las operaciones. En conjunto, se concluye que la brigada avanza en la modernización digital, pero requiere mayor inversión y formación en tecnologías de información.

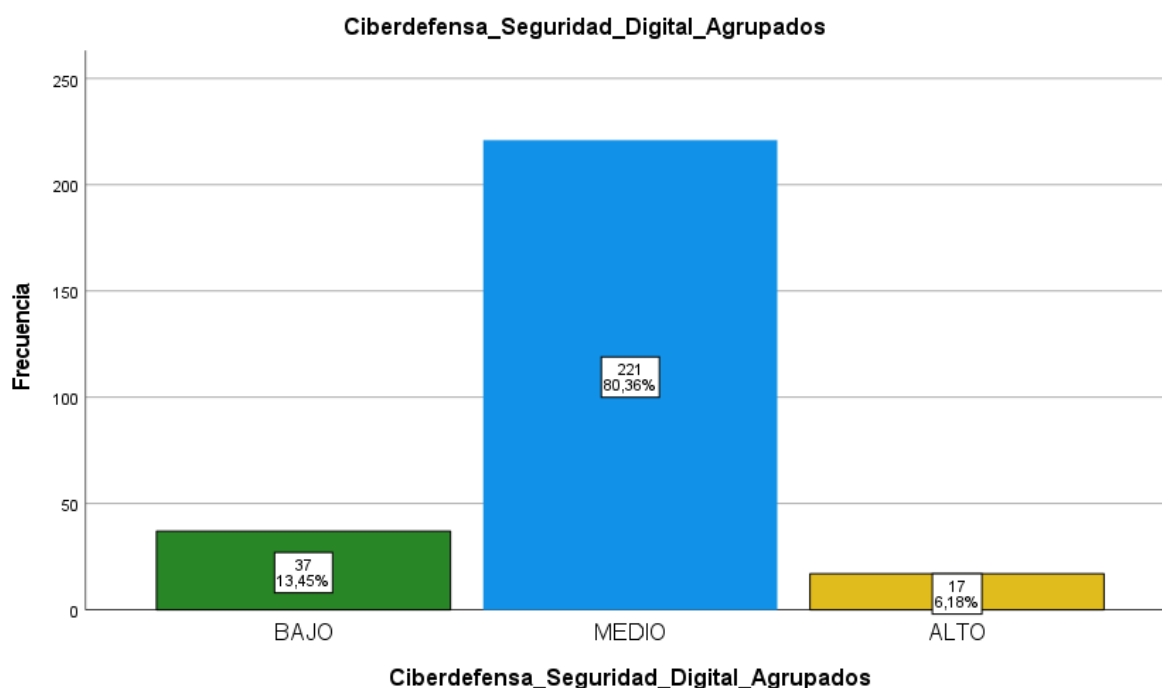
Tabla 16

Frecuencia Dimensión 3 Variable 2

Ciberdefensa_Seguridad_Digital_Agrupados		
	N	%
BAJO	37	13,5%
MEDIO	221	80,4%
ALTO	17	6,2%

Figura 8

Gráfico de frecuencia Dimensión 3 Variable 2

**Interpretación**

Los resultados evidencian que el 80,4 % del personal militar de la 33ª Brigada de Infantería se ubica en un nivel medio respecto a ciberdefensa y seguridad digital, mientras que un 13,5 % se encuentra en nivel bajo y solo un 6,2 % en nivel alto. Esto significa que la mayoría reconoce avances moderados en la protección de sistemas de información, pero aún no alcanza un nivel de madurez suficiente para enfrentar amenazas cibernéticas complejas. El grupo en nivel bajo refleja limitaciones en conocimientos y prácticas de seguridad digital, mientras que el reducido porcentaje en nivel alto muestra que pocos dominan técnicas avanzadas de ciberdefensa. En conjunto, los resultados sugieren la necesidad de reforzar la capacitación en ciberseguridad y dotar de mejores herramientas tecnológicas a la brigada.

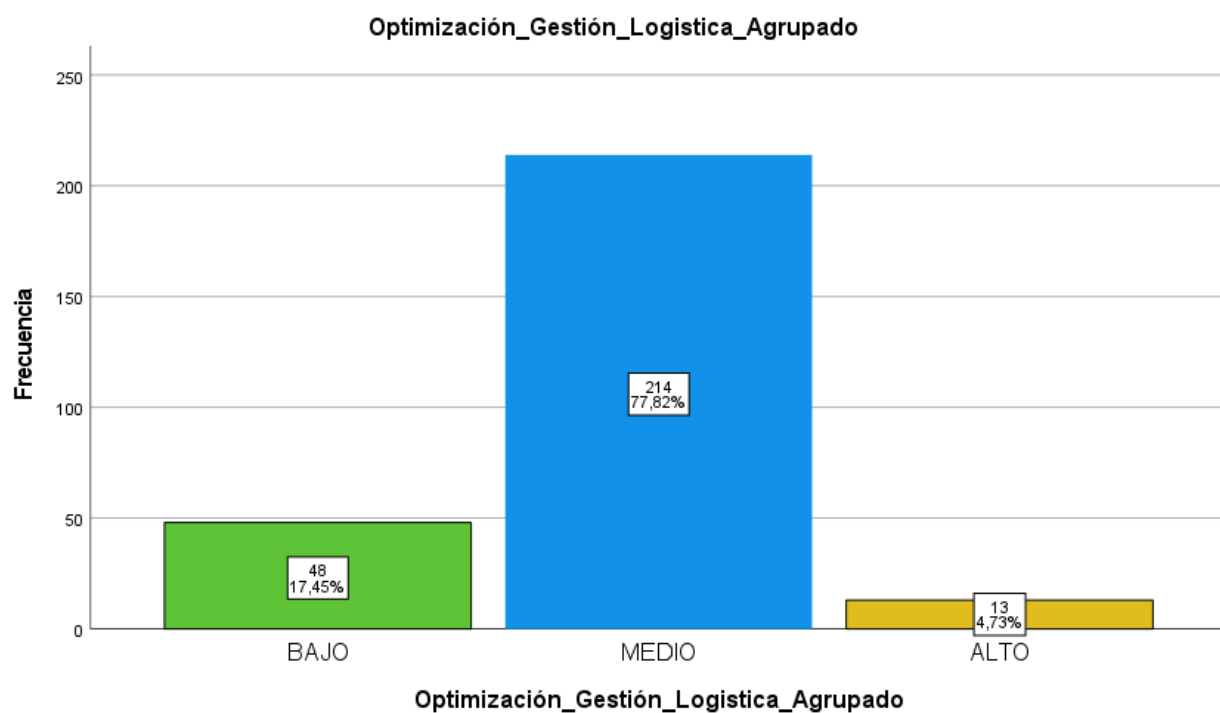
Tabla 17

Frecuencia Dimensión 4 Variable 2

Optimización_Gestión_Logistica_Agrupado		
	N	%
BAJO	48	17,5%
MEDIO	214	77,8%
ALTO	13	4,7%

Figura 8

Gráfico de frecuencia Dimensión 4 Variable 2



Interpretación:

Los resultados muestran que el 77,8 % del personal militar de la 33ª Brigada de Infantería percibe la optimización de la gestión logística en un nivel medio, mientras que un 17,5 % lo ubica en nivel bajo y solo un 4,7 % en nivel alto. Esto significa que la mayoría considera que existen avances parciales en la administración de recursos, abastecimiento y distribución, aunque aún no se logra un sistema plenamente eficiente. El grupo en nivel bajo evidencia deficiencias en procesos de control, planificación y sostenimiento logístico, mientras que el reducido porcentaje en nivel alto refleja que pocos reconocen una gestión consolidada. En conjunto, los datos señalan la necesidad de fortalecer la logística militar mediante modernización tecnológica, transparencia administrativa y capacitación especializada.

5.2. Análisis Inferencial**Tabla 18**

Prueba de normalidad

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra			
		Capacidades _Militares	Modernizac ión_Gestio n_Institucio nal
N		275	275
Parámetros	Media	47,30	48,23
normales ^{a,b}	Desv. Desviación	4,939	5,144
Máximas diferencias	Absoluta	,064	,056
extremas	Positivo	,049	,049
	Negativo	-,064	-,056

Estadístico de prueba			,064	,056
Sig. asin. (bilateral) ^c			,009	,040
Sig. Monte Carlo	Sig.		,010	,040
(bilateral) ^d	Intervalo de	Límite	,007	,035
	confianza al 99%	inferior		
		Límite	,012	,045
		superior		
a. La distribución de prueba es normal.				
b. Se calcula a partir de datos.				
c. Corrección de significación de Lilliefors.				
d. El método de Lilliefors basado en las muestras 10000 Monte Carlo con la semilla de inicio 926214481.				

Interpretación

La prueba de Kolmogorov-Smirnov evidenció que tanto Capacidades Militares ($p = 0,009$) como Modernización de la Gestión Institucional ($p = 0,040$) presentan valores menores a 0,05, lo que significa que sus datos no siguen una distribución normal. En este sentido, no es adecuado aplicar pruebas paramétricas como el coeficiente de Pearson; en su lugar, corresponde utilizar el Rho de Spearman, que permite analizar la relación entre ambas variables en condiciones de no normalidad. De este modo, Spearman posibilitará determinar si existe una correlación significativa, así como la dirección (positiva o negativa) y la intensidad (débil, moderada o fuerte) de la asociación entre las capacidades del personal militar y el grado de modernización de la gestión institucional en la 33^a Brigada de Infantería.

5.3. Análisis Complementario

5.3.1. Prueba Hipótesis Principal

H0: No existe relación entre las capacidades profesionales y la gestión institucional del personal del Ejército del Perú de la 33ª Brigada de Infantería en La Convención – Cusco, 2024

H1: Existe relación entre las capacidades profesionales y la gestión institucional del personal del Ejército del Perú de la 33ª Brigada de Infantería en La Convención – Cusco, 2024

Tabla 19

Prueba hipótesis general

Correlaciones				
			Capacidad es_Profesi onales	Modernizac ion_Gestió n_Institucio nal
Rho de	Capacidades_Prof	Coeficiente de	1,000	,927**
Spearman	esionales	correlación		
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	275	275
	Modernizacion_Ge	Coeficiente de	,927**	1,000
	stión_Institucional	correlación		
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	275	275
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).				

Interpretación

El análisis de correlación de Rho de Spearman entre Capacidades Profesionales y Modernización de la Gestión Institucional muestra un coeficiente de 0,927 con este resultado indica una correlación positiva muy fuerte y estadísticamente significativa, lo que significa que, a mayor nivel de capacidades profesionales del personal militar de la 33ª Brigada de Infantería, mayor es el grado de modernización percibida en la gestión institucional. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa (H_1), confirmando que sí existe una relación sólida y directa entre las capacidades profesionales y la gestión institucional en el contexto estudiado.

5.3.2. Hipótesis Derivadas

Hipótesis derivada 1

H_0 : No existe relación entre la formación académica y la modernización de la gestión institucional del personal del Ejército del Perú de la 33ª Brigada de Infantería en La Convención – Cusco, 2024.

H_1 : Existe relación entre la formación académica y la modernización de la gestión institucional del personal del Ejército del Perú de la 33ª Brigada de Infantería en La Convención – Cusco, 2024.

Tabla 20

Prueba hipótesis específica 1

Correlaciones		
	Formación	Modernizac
	_Académic	ion_Gestió
	a2	n_Institucio
		nal

Rho de	Formación_Acad	Coeficiente de	1,000	,328**
Spearman	émica2	correlación		
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	275	275
	Modernizacion_G	Coeficiente de	,328**	1,000
	estión_Institucion	correlación		
	al	Sig. (bilateral)	,000	.
		N	275	275

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación

Los resultados obtenidos en la prueba de correlación de Spearman evidencian una relación positiva y significativa entre la formación académica y la modernización de la gestión institucional del personal del Ejército del Perú de la 33ª Brigada de Infantería en La Convención – Cusco, 2024. El coeficiente de correlación ($Rho = 0,328$) indica que a medida que aumenta el nivel de formación académica del personal, también se observa un mayor grado de modernización en la gestión institucional. La significancia estadística al nivel del 1 % permite rechazar la hipótesis nula (H_0), que planteaba la inexistencia de relación entre ambas variables, y aceptar la hipótesis alternativa (H_1). Estos resultados sugieren que la capacitación y el desarrollo académico del personal constituyen factores determinantes para mejorar los procesos administrativos y la eficiencia institucional. Por lo tanto, promover programas de formación académica podría contribuir al fortalecimiento de la gestión moderna dentro de la brigada, optimizando sus capacidades operativas y administrativas.

Hipótesis derivada 2

H0: Existe relación entre las competencias tecnológicas y la modernización de la gestión institucional del personal del Ejército del Perú de la 33ª Brigada de Infantería en La Convención – Cusco, 2024.

H1: Existe relación entre las competencias tecnológicas y la modernización de la gestión institucional del personal del Ejército del Perú de la 33ª Brigada de Infantería en La Convención – Cusco, 2024.

Tabla 21

Prueba hipótesis específica 2

Correlaciones				
			Competenc ias_Tecnol ógicas2	Modernizac ion_Gestió n_Institucio nal
Rho de Spearman	Competencias_Te cnológicas2	Coeficiente de	1,000	,559**
		correlación		
		Sig. (bilateral)	.	,000
	Modernizacion_Ge stión_Institucional	N	275	275
		Coeficiente de	,559**	1,000
		correlación		
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	275	275

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación

Los resultados de la prueba de correlación de Spearman muestran una relación positiva y significativa entre las competencias tecnológicas y la modernización de la gestión institucional del personal del Ejército del Perú de la 33ª Brigada de Infantería en La Convención – Cusco, 2024. El coeficiente de correlación ($Rho = 0,559$, $p = 0,000$) evidencia que, a mayor desarrollo de competencias tecnológicas del personal, mayor es el nivel de modernización en la gestión institucional. La significancia estadística al nivel del 1 % permite rechazar la hipótesis nula (H_0), confirmando la hipótesis alternativa (H_1) que plantea la existencia de relación entre ambas variables. Este hallazgo indica que la adquisición y fortalecimiento de competencias tecnológicas constituye un factor clave para optimizar los procesos administrativos y mejorar la eficiencia institucional. Por ende, fomentar programas de capacitación tecnológica puede contribuir de manera directa al fortalecimiento de la gestión moderna dentro de la brigada, potenciando su desempeño operativo y administrativo.

Hipótesis derivada 3

H_0 : Existe relación entre las capacidades analíticas y de resolución de problemas y la gestión institucional del personal del Ejército del Perú de la 33ª Brigada de Infantería en La Convención – Cusco, 2024.

H_1 : Existe relación entre las capacidades analíticas y de resolución de problemas y la gestión institucional del personal del Ejército del Perú de la 33ª Brigada de Infantería en La Convención – Cusco, 2024.

Tabla 22

Prueba hipótesis específica 3

Correlaciones				
			Capacidad es_Analitic as_Resoluc ión_Proble mas2	Modernizac ion_Gestió n_Institucio nal
Rho de Spearman	Capacidades_Anal	Coeficiente de	1,000	,472**
	iticas_Resolución_	correlación		
	Problemas2	Sig. (bilateral)	.	,000
		N	275	275
	Modernizacion_Ge	Coeficiente de	,472**	1,000
	stión_Institucional	correlación		
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	275	275

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación

Los resultados de la prueba de correlación de Spearman revelan una relación positiva y significativa entre las capacidades analíticas y de resolución de problemas y la modernización de la gestión institucional del personal del Ejército del Perú de la 33ª Brigada de Infantería en La Convención – Cusco, 2024. El coeficiente de correlación ($Rho = 0,472$) indica que a medida que se fortalecen las capacidades analíticas y de resolución de problemas del personal, también se incrementa el nivel de modernización en la gestión institucional. La significancia estadística al 1 % permite rechazar la

hipótesis nula (HE0) y confirmar la hipótesis alternativa (HE1), evidenciando que existe una relación directa entre ambas variables. Este hallazgo sugiere que el desarrollo de habilidades analíticas y de resolución de problemas es un factor determinante para mejorar los procesos administrativos y la eficiencia institucional. Por lo tanto, invertir en el fortalecimiento de estas competencias puede contribuir significativamente al avance de la gestión moderna dentro de la brigada.

Hipótesis derivada 4

H0: Existe la relación entre el desarrollo de liderazgo y la gestión institucional del personal del Ejército del Perú de la 33ª Brigada de Infantería en La Convención – Cusco, 2024.

H1: Existe la relación entre el desarrollo de liderazgo y la gestión institucional del personal del Ejército del Perú de la 33ª Brigada de Infantería en La Convención – Cusco, 2024.

Tabla 23

Prueba hipótesis específica 4

Correlaciones				
		Desarrollo_ Liderazgo2		Modernizac ion_Gestió n_Institucio nal
Rho de Spearman	Desarrollo_Liderazgo2	Coeficiente de correlación	1,000	,453**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	275	275

Modernizacion_Gesti	Coeficiente de	,453**	1,000
ón_Institucional	correlación		
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	275	275

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación

Los resultados de la prueba de correlación de Spearman evidencian una relación positiva y significativa entre el desarrollo de liderazgo y la modernización de la gestión institucional del personal del Ejército del Perú de la 33ª Brigada de Infantería en La Convención – Cusco, 2024. El coeficiente de correlación ($Rho = 0,453$, $p = 0,000$) indica que a medida que se fortalece el desarrollo de liderazgo del personal, también aumenta el nivel de modernización en la gestión institucional. La significancia estadística al 1 % permite rechazar la hipótesis nula (H_0) y confirmar la hipótesis alternativa (H_1), demostrando la existencia de una relación directa entre ambas variables. Este hallazgo sugiere que el fortalecimiento de las habilidades de liderazgo constituye un factor relevante para optimizar los procesos administrativos y mejorar la eficiencia institucional. Por ende, promover programas de desarrollo de liderazgo puede contribuir significativamente al avance de la gestión moderna dentro de la brigada, potenciando tanto el desempeño operativo como la capacidad organizacional.

CAPITULO IV: DISCUSIÓN DE LOS RESULTADO

6.1. Panorama general de los hallazgos

Los resultados obtenidos en la investigación reflejan una situación intermedia respecto al desarrollo de capacidades profesionales del personal militar y el proceso de modernización de la gestión institucional en la 33ª Brigada de Infantería. En términos globales, tanto las capacidades del personal (media = 47,30) como la modernización de la gestión (media = 48,07) se ubican en un **nivel medio-alto** dentro de la escala empleada. Esto sugiere que la brigada muestra avances significativos, pero aún dista de alcanzar estándares óptimos plenamente consolidados.

La mediana cercana a la media confirma la homogeneidad de las percepciones, mientras que la desviación estándar moderada revela diferencias leves, lo que denota una percepción relativamente consistente entre los militares. El coeficiente de asimetría cercano a cero también evidencia que las respuestas se distribuyen de forma equilibrada y no están polarizadas en extremos bajos o altos.

Este panorama inicial permite afirmar que la brigada se encuentra en una **fase de transición**: ha superado un nivel básico de desarrollo, pero todavía enfrenta limitaciones que impiden consolidar plenamente las capacidades individuales y colectivas requeridas en la modernización institucional.

6.2. Análisis Variable 1: Capacidades profesionales: formación académica, tecnológicas, analíticas y liderazgo

6.2.1. Formación académica

Los resultados muestran que un 78,2 % del personal se ubica en un nivel medio de formación académica, mientras que solo un 4,7 % alcanza un nivel alto y un 17,1 % permanece en nivel bajo. Esto revela que la gran mayoría posee una preparación

aceptable, pero insuficiente en términos de especialización y profesionalización avanzada.

La baja proporción en el nivel alto indica que pocos cuentan con estudios superiores completos o capacitaciones especializadas en áreas críticas, mientras que la presencia de un sector en nivel bajo refleja rezagos estructurales en el acceso a programas académicos y tecnológicos. Esta situación se relaciona con los hallazgos del Plan de Transformación Institucional 2020–2034, que reconoce como prioridad la consolidación de programas de perfeccionamiento académico y tecnológico para el personal militar (Ejército del Perú, 2020).

La formación académica constituye una de las principales brechas a superar, ya que limita la posibilidad de que el personal militar asuma roles estratégicos en escenarios operativos y administrativos de creciente complejidad.

6.2.2. Competencias tecnológicas

El diagnóstico sobre el manejo de tecnologías revela una clara debilidad estructural: el 69,1 % del personal presenta un nivel bajo, el 18,9 % medio y apenas el 12 % alto. Este resultado es especialmente preocupante, considerando que la transformación militar contemporánea se fundamenta en la digitalización, la gestión de información y la ciberdefensa.

La escasa proporción de militares con dominio tecnológico implica riesgos para la eficiencia de la brigada en áreas críticas como la comunicación táctica, la inteligencia, el análisis de datos o el empleo de simuladores de combate. Además, limita la capacidad de integrar herramientas modernas de gestión institucional.

Esto confirma la urgencia de invertir en programas de capacitación tecnológica, alineados con las recomendaciones del Ejército del Perú (2020), que priorizan la integración de TIC y el desarrollo de capacidades de ciberseguridad como ejes centrales de la modernización institucional.

6.2.3. Capacidades analíticas y de resolución de problemas

En relación con las capacidades analíticas y de resolución de problemas, los resultados muestran que el 75,6 % del personal se encuentra en un nivel medio, el 16,7 % en bajo y el 7,6 % en alto. Aunque la mayoría evidencia un nivel aceptable, aún no alcanza estándares óptimos que garanticen la eficacia en contextos de alta complejidad y presión.

El grupo en nivel bajo refleja limitaciones en la toma de decisiones oportunas bajo condiciones de incertidumbre, mientras que el reducido porcentaje en nivel alto evidencia la necesidad de reforzar las competencias críticas. Estos hallazgos respaldan la importancia de promover el pensamiento crítico y el entrenamiento práctico en escenarios simulados, que fortalezcan la capacidad del personal para enfrentar desafíos dinámicos.

6.2.4. Liderazgo

El **78,2 % del personal presenta un nivel medio en desarrollo de liderazgo**, el 16,7 % bajo y solo un 5,1 % alto. Estos resultados evidencian que la mayoría de militares poseen habilidades básicas de dirección y motivación, pero carecen de un liderazgo consolidado para escenarios estratégicos.

La presencia de un grupo en nivel bajo muestra debilidades en aspectos como la toma de decisiones estratégicas, la comunicación efectiva y la cohesión organizacional. Por su parte, el escaso porcentaje en nivel alto refleja que pocos oficiales y suboficiales destacan como referentes de liderazgo sólido.

La literatura militar sostiene que el liderazgo estratégico es un factor determinante para la transformación organizacional (Noreña, 2019). En este sentido, la brigada requiere programas específicos de desarrollo de liderazgo que combinen formación teórica con prácticas en escenarios simulados, a fin de consolidar líderes capaces de guiar procesos de modernización institucional.

6.3. Análisis Variable 2: Modernización de la Gestión Institucional: Fortalecimiento del Talento Humano, Integración de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), Ciberdefensa y Seguridad Digital, Optimización de la Gestión Logística

El 77,5 % del personal percibe la modernización de la gestión en un nivel medio, un 20 % en alto y un 2,5 % en bajo. Esto sugiere que, aunque se han implementado reformas, estas aún no logran consolidarse como parte integral de la cultura organizacional.

El Plan de Transformación Institucional 2020–2034 plantea la necesidad de integrar la gestión tecnológica, la eficiencia administrativa y la meritocracia. Sin embargo, la percepción de avances parciales refleja que la brigada se encuentra en proceso de transición hacia un modelo moderno, pero requiere mayor impulso para lograr cambios estructurales sostenibles.

6.3.1. Fortalecimiento del talento humano

El 76,4 % del personal se sitúa en nivel medio, un 14,5 % en bajo y un 9,1 % en alto. Estos resultados muestran avances moderados en programas de capacitación y motivación laboral, pero aún no se alcanza un fortalecimiento integral del talento humano.

El grupo en nivel bajo refleja carencias en oportunidades de crecimiento y programas de formación continua, mientras que el escaso porcentaje en nivel alto confirma que solo algunos militares cuentan con condiciones óptimas para desarrollar plenamente sus capacidades. La situación exige políticas más sólidas de desarrollo de recursos humanos y una mayor cultura meritocrática.

6.3.2. Integración de TIC

La integración de tecnologías de la información es percibida en un nivel medio por el 73,8 % del personal, bajo por el 17,1 % y alto por apenas el 9,1 %. Esto confirma la existencia de un proceso de digitalización parcial que no se encuentra plenamente consolidado.

Las carencias en infraestructura tecnológica, conectividad y capacitación constituyen las principales limitaciones, lo que evidencia la necesidad de una mayor inversión institucional y de estrategias para desarrollar competencias digitales en el personal.

6.3.3. Ciberdefensa y seguridad digital

El 80,4 % se ubica en nivel medio, el 13,5 % en bajo y solo el 6,2 % en alto. Esto significa que existen avances moderados en la protección de sistemas de información, pero aún no se alcanza un nivel de madurez suficiente frente a amenazas complejas.

La escasez de personal con conocimientos avanzados en ciberdefensa constituye una vulnerabilidad, especialmente en un contexto en el que los ataques cibernéticos representan un riesgo creciente para la seguridad nacional. Estos resultados refuerzan la necesidad de crear unidades especializadas en ciberseguridad y programas de capacitación permanente.

6.3.4. Gestión logística

El 77,8 % percibe la gestión logística en nivel medio, el 17,5 % en bajo y solo el 4,7 % en alto. La mayoría reconoce avances parciales en administración de recursos, abastecimiento y distribución, pero no un sistema plenamente eficiente.

Las debilidades en planificación y control logístico limitan la capacidad de la brigada para responder de manera ágil y sostenida en operaciones prolongadas. Por ello, se hace necesario modernizar la logística con tecnologías de control, transparencia administrativa y capacitación especializada.

6.4. Análisis de correlación

El análisis de correlaciones de Spearman confirma que existe una relación positiva y significativa entre las dimensiones de las capacidades profesionales y el nivel de modernización institucional:

- Formación académica y modernización: $Rho = 0,328$. Indica que mayores niveles de formación académica contribuyen a una mejor gestión institucional.

- Competencias tecnológicas y modernización: $Rho = 0,559$. Constituye la relación más fuerte, lo que evidencia que la tecnología es un factor clave en la modernización de la brigada.
- Capacidades analíticas y modernización: $Rho = 0,472$. Sugiere que la capacidad de analizar y resolver problemas complejos favorece la eficiencia institucional.
- Liderazgo y modernización: $Rho = 0,453$. Refleja que el fortalecimiento de líderes militares impacta directamente en la transformación de la gestión.

Estos resultados permiten concluir que la modernización institucional no depende de un único factor, sino de la articulación entre competencias académicas, tecnológicas, analíticas y de liderazgo. La inversión en estas áreas se traduce en una gestión más eficiente, adaptada a las demandas del contexto estratégico y operativo.

6.5. Análisis Situacional

Los resultados obtenidos en la evaluación del personal militar de la 33ª Brigada de Infantería muestran un panorama caracterizado por avances moderados en capacidades profesionales y en modernización institucional, pero con predominio de niveles intermedios. Esta realidad se articula de manera directa con los lineamientos del Plan de Transformación Institucional 2020–2034 (PTI), que establece como objetivo central la construcción de un Ejército moderno, polivalente y tecnológicamente avanzado, orientado a responder a los desafíos de la seguridad y defensa nacional.

En términos de formación académica, el estudio evidenció que la mayoría del personal se sitúa en un nivel medio (78,2 %), con pocos alcanzando el nivel alto (4,7 %). Este hallazgo coincide con el PTI, que resalta la necesidad de fortalecer el perfeccionamiento académico y profesional del personal mediante programas de educación superior, capacitación especializada y actualización tecnológica. El documento estratégico enfatiza que la profesionalización del recurso humano es el eje

que sustenta el desarrollo de todas las demás capacidades institucionales, lo que refuerza la urgencia de ampliar la cobertura y calidad de la formación en la brigada.

Las competencias tecnológicas, evaluadas mayoritariamente en nivel bajo (69,1 %), constituyen la brecha más crítica detectada. El PTI establece la integración de tecnologías de la información, la ciberdefensa y la transformación digital como pilares de la modernización. La baja preparación tecnológica del personal limita la implementación de sistemas de gestión modernos, la interoperabilidad y la defensa en el ciberespacio. En consecuencia, el hallazgo empírico confirma el diagnóstico del PTI respecto a la necesidad de priorizar la capacitación tecnológica y la inversión en infraestructura digital.

Respecto a las capacidades analíticas y de resolución de problemas, la mayoría del personal se ubica en nivel medio (75,6 %), lo que indica un nivel aceptable pero insuficiente para escenarios de alta complejidad. El PTI plantea como requisito la capacidad de operar en entornos multidimensionales, donde el análisis crítico y la toma de decisiones bajo presión resultan esenciales. Por lo tanto, este resultado refleja la necesidad de reforzar la instrucción en pensamiento crítico y el entrenamiento en escenarios simulados, alineándose con la visión de un ejército adaptable y flexible.

En cuanto al liderazgo, los resultados muestran que un 78,2 % del personal se sitúa en un nivel medio, mientras solo el 5,1 % alcanza un nivel alto. Este déficit se relaciona directamente con el énfasis del PTI en el liderazgo estratégico como motor de la transformación cultural y organizacional. El desarrollo de líderes capaces de guiar procesos de cambio, cohesionar equipos y optimizar la gestión es esencial para consolidar la modernización institucional.

Finalmente, en el ámbito de la gestión institucional, los resultados revelan avances parciales en modernización, fortalecimiento del talento humano, gestión logística e integración de TIC, aunque en su mayoría percibidos en niveles medios. El PTI reconoce estos mismos desafíos y plantea reformas estructurales que incluyen

eficiencia administrativa, transparencia, meritocracia e innovación tecnológica. La correlación positiva y significativa encontrada entre competencias profesionales (formación, tecnología, liderazgo, capacidades analíticas) y la modernización de la gestión confirma empíricamente la validez de los objetivos estratégicos del PTI.

6.6. Análisis con los antecedentes

El análisis de los antecedentes internacionales y nacionales permite comprender cómo la transformación de las Fuerzas Armadas, y en particular del Ejército del Perú, responde a una tendencia global de adaptación frente a nuevas realidades operativas, sociales y tecnológicas. Estos estudios ofrecen un marco comparativo que enriquece la interpretación de los resultados de la 33ª Brigada de Infantería y contextualiza los desafíos que enfrenta en la actualidad.

En el plano internacional, Cueva (2020) resalta la importancia de integrar habilidades blandas y duras en la formación militar, planteando que los ejércitos modernos deben ir más allá del entrenamiento técnico para fortalecer competencias socioemocionales y cognitivas. Esta perspectiva se relaciona con los hallazgos de la brigada, donde las capacidades analíticas, tecnológicas y de liderazgo se ubican en niveles medios, lo que evidencia la necesidad de replantear los programas educativos y de capacitación bajo un enfoque integral que contemple tanto la dimensión técnica como la humana.

Por su parte, Andrade (2021) evidencia la rigidez doctrinal de las Fuerzas Armadas del Ecuador, que se mantienen atadas a una visión convencional de la seguridad, desatendiendo amenazas contemporáneas como el crimen organizado y el narcotráfico. Este análisis resulta pertinente para el caso peruano, ya que los resultados muestran avances moderados en competencias tecnológicas y ciberdefensa, pero con predominio de niveles bajos, lo que sugiere un rezago doctrinal y operativo similar. El riesgo de reproducir estructuras rígidas también está presente en la 33ª Brigada de

Infantería, que requiere mayor flexibilidad para afrontar los escenarios VICA (volátiles, inciertos, complejos y ambiguos).

De manera complementaria, López Pulgarín y Díaz Jaime (2024) destacan el papel de las Fuerzas Armadas de Colombia en la protección ambiental, señalando cómo las amenazas ambientales se han convertido en un eje de la seguridad nacional. Este antecedente abre un punto de reflexión para la brigada analizada, cuya modernización institucional debe considerar también la sostenibilidad y la defensa de los recursos naturales, en coherencia con los retos del siglo XXI.

Por otro lado, Aja et al. (2024) subrayan que las motivaciones de los jóvenes para incorporarse a la profesión militar en España se sustentan principalmente en incentivos altruistas y vocacionales, más que en factores materiales. Este hallazgo es relevante para comprender la importancia del desarrollo del liderazgo y del fortalecimiento del talento humano en la brigada peruana, ya que la atracción y retención de personal militar no depende solo de beneficios económicos, sino también de la capacidad de la institución para ofrecer un proyecto profesional con sentido de propósito y prestigio social.

En el contexto nacional, Benavides (2021) y Mogollón y Pimentel (2023) destacan el valor del Planeamiento Basado en Capacidades (PBC) como metodología clave para guiar la transformación institucional del Ejército del Perú. Ambos coinciden en que este enfoque permite articular mejor las demandas estratégicas con la preparación del personal y el desarrollo tecnológico, algo que se relaciona directamente con los resultados obtenidos en la 33ª Brigada: predominio de niveles medios en capacidades analíticas, liderazgo y TIC, lo que evidencia que aún falta traducir el PBC en avances concretos y homogéneos dentro de las unidades operativas.

Asimismo, García (2021) advierte que, si bien las Fuerzas Armadas del Perú han logrado eficacia en determinados ámbitos, aún muestran limitaciones en la preparación conjunta y en la adaptación a nuevas amenazas como el ciberespacio. Esta observación

coincide con los hallazgos de la investigación, donde la ciberdefensa aparece como un área crítica de rezago. Finalmente, Del Rosario (2024) resalta la creación de la 1ª Brigada Multipropósito como un paso hacia la adaptación a las nuevas demandas sociales y de gestión de riesgos. Este antecedente demuestra que el Ejército peruano ya ha iniciado un proceso de diversificación de capacidades, aunque persisten limitaciones que también se reflejan en la 33ª Brigada.

CONCLUSIONES

Conclusión del Objetivo General (OG)

Los resultados globales evidenciaron que tanto las capacidades profesionales del personal militar (media = 47,30) como la modernización de la gestión institucional (media = 48,07) se ubican en un nivel medio-alto dentro de la escala de 16 a 64. Asimismo, la prueba de correlación de Spearman confirmó una relación positiva y significativa entre ambas variables, lo que demuestra que el fortalecimiento de las competencias profesionales se traduce directamente en mayores avances en la gestión institucional, es decir la relación es prácticamente simbiótica entre mejorar las competencias y la modernización de la gestión, la primera facilitara a la modernización y la segunda requerirá mejores competencias, En consecuencia, se concluye que la mejora sostenida de la formación académica, las competencias tecnológicas, las capacidades analíticas y el liderazgo resulta determinante para consolidar la modernización de la 33ª Brigada de Infantería.

Conclusión del Objetivo Específico 1 (OE1)

Respecto a la formación académica, los resultados muestran que el 78,2 % del personal se encuentra en un nivel medio, un 17,1 % en nivel bajo y solo un 4,7 % en nivel alto. A pesar de estas limitaciones, la prueba de Spearman arrojó un coeficiente $Rho = 0,328$ ($p < 0,01$), lo que evidencia una relación positiva y significativa con la gestión institucional. Esto significa que, a medida que se incrementa el nivel académico, se observa un mayor grado de modernización en los procesos administrativos y operativos. Se concluye que promover programas de perfeccionamiento académico y especialización tecnológica es esencial para que un mayor número de efectivos alcancen niveles altos, impactando positivamente en la gestión de la brigada.

Conclusión del Objetivo Específico 2 (OE2)

En el ámbito de las competencias tecnológicas, se evidenció una brecha considerable: el 69,1 % del personal se ubica en nivel bajo, el 18,9 % en nivel medio y solo un 12 % en nivel alto. No obstante, la correlación de Spearman evidenció un coeficiente $Rho = 0,559$ ($p = 0,000$), lo que refleja una relación positiva y altamente significativa con la modernización de la gestión institucional. Esto implica que, aunque actualmente existe un déficit tecnológico, los pocos efectivos con dominio avanzado contribuyen notablemente a la eficiencia administrativa. En consecuencia, se concluye que la capacitación intensiva en TIC, ciberdefensa y gestión digital es prioritaria para cerrar la brecha tecnológica y potenciar la gestión institucional.

Conclusión del Objetivo Específico 3 (OE3)

En cuanto a las capacidades analíticas y de resolución de problemas, los resultados señalan que el 75,6 % del personal se encuentra en un nivel medio, el 16,7 % en nivel bajo y solo un 7,6 % en nivel alto. La correlación de Spearman confirmó un coeficiente $Rho = 0,472$ ($p < 0,01$), lo cual evidencia una relación positiva y significativa con la gestión institucional. Esto demuestra que un mayor desarrollo de habilidades analíticas contribuye directamente a la eficiencia administrativa y operativa de la brigada. Se concluye que el entrenamiento práctico, el fortalecimiento del pensamiento crítico y el uso de simuladores resultan imprescindibles para que un mayor número de efectivos alcance niveles altos en estas competencias.

Conclusión del Objetivo Específico 4 (OE4)

En relación con el desarrollo de liderazgo, los hallazgos muestran que el 78,2 % del personal se sitúa en un nivel medio, un 16,7 % en nivel bajo y apenas un 5,1 % en nivel alto. A pesar de esta distribución, la prueba de Spearman arrojó un coeficiente $Rho = 0,453$ ($p = 0,000$), confirmando la existencia de una relación positiva y significativa con la gestión institucional. Esto significa que el liderazgo es un factor decisivo para

optimizar procesos y consolidar la modernización institucional. Se concluye que es indispensable implementar programas específicos de formación en liderazgo estratégico y operativo, así como prácticas en escenarios simulados, con el fin de incrementar la proporción de líderes en nivel alto dentro de la brigada.

RECOMENDACIONES

Recomendación para el Objetivo General (OG)

Dado que se confirmó una relación positiva y significativa entre las capacidades profesionales del personal y la gestión institucional (medias de 47,30 y 48,07 en nivel medio-alto), se recomienda implementar un programa integral de desarrollo profesional que articule formación académica, competencias tecnológicas, habilidades analíticas y liderazgo. Este plan debería alinearse con el Plan de Transformación Institucional 2020–2034, garantizando la consolidación de una gestión moderna y eficiente en la 33ª Brigada de Infantería.

Recomendación para el Objetivo Específico 1 (OE1)

La formación académica mostró predominio de niveles medios (78,2 %), con un coeficiente de correlación $Rho = 0,328$ ($p < 0,01$). Se recomienda fortalecer los programas de educación superior, especialización y actualización tecnológica para el personal, mediante convenios con universidades, institutos y centros de capacitación militar y civil. Asimismo, se sugiere fomentar becas y pasantías que incrementen el número de efectivos en nivel alto, logrando así una gestión institucional más consolidada.

Recomendación para el Objetivo Específico 2 (OE2)

Las competencias tecnológicas presentaron una brecha significativa (69,1 % en nivel bajo) pero con fuerte correlación con la gestión ($Rho = 0,559$; $p = 0,000$). Se recomienda diseñar e implementar un plan de alfabetización digital y capacitación en TIC, ciberdefensa y simulación militar, priorizando herramientas aplicadas a la gestión administrativa y operativa. Además, se sugiere invertir en infraestructura tecnológica y promover certificaciones internacionales en áreas críticas como ciberseguridad y gestión de datos.

Recomendación para el Objetivo Específico 3 (OE3)

En capacidades analíticas y de resolución de problemas, la mayoría del personal se encuentra en nivel medio (75,6 %), con correlación significativa ($Rho = 0,472$; $p < 0,01$). Se recomienda fortalecer programas de entrenamiento práctico y de pensamiento crítico, utilizando metodologías activas como estudios de caso, simulaciones y ejercicios de planeamiento estratégico. Además, se sugiere la creación de un centro de análisis militar que fomente el desarrollo de habilidades en la toma de decisiones bajo presión y en escenarios de alta complejidad.

Recomendación para el Objetivo Específico 4 (OE4)

El liderazgo mostró predominancia de niveles medios (78,2 %), con correlación positiva significativa ($Rho = 0,453$; $p = 0,000$). Se recomienda implementar programas de formación en liderazgo estratégico y operativo, enfocados en comunicación, cohesión de equipos y toma de decisiones. Se sugiere también establecer mentores internos (oficiales con alto nivel de liderazgo) que acompañen y orienten a jóvenes oficiales y suboficiales. Finalmente, es clave fomentar ejercicios de mando en escenarios simulados, lo que permitirá elevar el porcentaje de líderes en nivel alto.

PROPUESTA: TRANSFORMACIÓN MILITAR 2030 PARA LA GESTIÓN Y CAPACIDADES PARA LA DEFENSA

Objetivo de la propuesta

Fortalecer las capacidades profesionales del personal (formación académica, competencias tecnológicas, capacidades analíticas y liderazgo) y modernizar la gestión institucional de la 33ª Brigada de Infantería para elevar su desempeño operativo y administrativo, en coherencia con las Líneas de Esfuerzo del PTI 2020–2034 y con los objetivos de la PNMSDN 2030 orientados a reducir la vulnerabilidad del Estado frente a amenazas convencionales y no convencionales.

Justificación

Brechas internas identificadas: predominio de niveles medios en formación, liderazgo y análisis; y brecha crítica en competencias tecnológicas y ciberdefensa. Actuar sobre estas brechas tiene alto retorno porque las correlaciones halladas muestran que el aumento de estas capacidades mejora directamente la modernización de la gestión.

Alineamiento estratégico: el PTI al 2034 define la transformación hacia una fuerza modular, polivalente y basada en capacidades, apoyada en cuatro Líneas de Esfuerzo (Cultura Organizacional, Desarrollo de la Fuerza, Gestión Institucional y Sensibilización). Potenciar talento, TIC y ciberdefensa es coherente con estas líneas.

Prioridad país: la PNMSDN 2030 (D.S. N.º 005-2021-DE) es el instrumento de más alta jerarquía en el SIDENA; exige integrar sectores y capacidades para reducir la vulnerabilidad de personas e instituciones ante amenazas multidimensionales. Modernizar la brigada contribuye a esta meta.

Marco normativo aplicable

Política Nacional Multisectorial de Seguridad y Defensa Nacional al 2030 – aprobada por D.S. N.º 005-2021-DE (MINDEF). Define objetivos, servicios y resultados para el Sistema de Defensa Nacional (SIDENA).

Ley del Sistema de Seguridad y Defensa Nacional – Ley N.º 28478 y su Reglamento (D.S. N.º 016-2006-DE-SG). Establecen el SIDENA, funciones y coordinación intersectorial.

Decreto Legislativo N.º 1134 (LOF del MINDEF): define competencias del sector para conducir políticas y capacidades.

PTI del Ejército del Perú 2020–2034 (Plan de desarrollo institucional al 2034; enfoque “De Conceptos a Capacidades” y Líneas de Esfuerzo).

Acciones estratégicas (alineadas a PTI y PNMSDN)

Desarrollo de la Fuerza (PTI – LE2)

- Programa Escalonado de Formación y Certificación
- Diplomados/modularidad en gestión pública militar, análisis operacional, ética y DD.HH., y liderazgo (microcredenciales internas + convenios con universidades).
- Meta 24 meses: 60% del personal con al menos 1 certificación; 36 meses: 80%.

Capacitación tecnológica y ciberdefensa

- Trayectos: alfabetización digital, gestión de datos, ofimática avanzada, GIS, simulación, seguridad de la información (ISO/IEC 27001), ciberhigiene, SOC táctico.
- Meta 18 meses: 100% en nivel básico, 40% intermedio; 36 meses: 20% avanzado (equipo núcleo de ciberdefensa).

Gestión Institucional (PTI – LE3)

- Digitalización de procesos (“cero papel” en trámites internos críticos)
- Implementar SGD (gestor documental), tablero BI para logística/recursos humanos, e inventario patrimonial con códigos QR.
- Meta 12 meses: 3 procesos clave digitalizados (logística, RR.HH., almacenes);
24 meses: 10 procesos.

Fortalecimiento logístico transparente

- MRP ligero para abastecimiento, trazabilidad de ítems, control de combustible y mantenimiento con indicadores (fill rate, lead time, disponibilidad).
- Auditorías trimestrales y rendición de cuentas.

Cultura Organizacional y Sensibilización (PTI – LE1 y LE4)

- Escuela de Liderazgo y Toma de Decisiones
- Laboratorio de wargaming/simulación, casos VICA, ejercicios de crisis interagencia.
- Programa de mentores (oficiales con desempeño sobresaliente).
- Integración multisectorial y enfoque territorio (PNMSDN)
- Mesas técnicas con PNP, gobiernos regionales/Locales, INDECI, MIDIS, MINEDU y sector privado para operaciones integradas, protección ambiental y respuesta a desastres.
- Plan de participación comunitaria y comunicación estratégica (confianza y legitimidad).

Plan de implementación

Gobernanza del proyecto

Patrocinador: Comandancia General del Ejército.

Dueño del proceso: Comando de Educación y Doctrina (COEDE) + Jefatura de Estado Mayor de la 33ª Brigada.

Oficina de Proyecto (PMO): célula de 6–8 miembros (operaciones, educación, TIC, logística, asuntos civiles, finanzas).

Comité intersectorial (PNMSDN): MINDEF, CCFFAA, MININTER/PNP, PCM, MIDIS, INDECI, gobiernos regionales y locales (La Convención).

Fases, hitos y cronograma (36 meses)

Fase 0 – Diseño (0–3 meses)

- Diagnóstico detallado de procesos y capacidades; mapa de competencias; plan de comunicaciones.
- Convenios con universidades/centros de certificación; selección de proveedores TIC.
- Hitos: Matriz de brechas; malla modular de cursos; arquitectura de datos.

Fase 1 – Capacidades básicas y pilotos (4–12 meses)

- Formación básica universal (digital + liderazgo I).
- Pilotos: gestor documental, tablero BI, MRP ligero, control de combustible.
- Hitos: 100% personal con nivel digital básico; 3 procesos digitalizados; tablero logístico activo.

Fase 2 – Escalamiento y especialización (13–24 meses)

- Certificaciones intermedias; creación del Núcleo de Ciberdefensa (SOC táctico).
- Integración con PNP/INDECI en ejercicios conjuntos; mentores activos.
- Hitos: 40% nivel digital intermedio; 60% con 1 certificación; 10 procesos digitalizados.

Fase 3 – Consolidación (25–36 meses)

- Certificaciones avanzadas; consolidación de cultura de datos; auditorías de procesos.
- Evaluación de impacto y ajuste de doctrina/uniformes de procedimiento (SOP).
- Hitos: 80% con certificación; 20% avanzado TIC/ciber; reducción $\geq 30\%$ de tiempos logísticos; mejora $\geq 20\%$ en indicadores de gestión.

Indicadores (KPI) y medios de verificación

- Capital humano: % con certificación (básica/intermedia/avanzada); rotación; clima de liderazgo (encuestas 6/12 meses).
- Digitalización: n° de procesos digitalizados; tiempo de trámite; % expedientes digitales; disponibilidad de información en BI.
- Logística: fill rate, lead time, disponibilidad de equipo, costo por km/hora-equipo, inventario cíclico correcto.
- Ciberseguridad: % personal con ciberhigiene; n° incidentes detectados/mitigados; tiempo medio de respuesta (MTTR).
- Interoperabilidad (PNMSDN): n° ejercicios interagencia/año; convenios vigentes; evaluaciones pos-ejercicio (AAR).

Recursos y financiamiento

- Reasignación interna (optimización de O&M y capacitación).
- Cooperación interinstitucional (Minedu, Innóvate Perú, PNICP, convenios universidad-empresa).
- Cooperación internacional (acuerdos bilaterales), priorizando transferencia de conocimiento antes que compras de alto costo.

Gestión de riesgos

- Resistencia al cambio → plan de gestión de cambio, mentores y quick wins en 90 días.
- Brecha TIC → trayectos progresivos + soporte en sitio; equipos mixtos
- Sostenibilidad → institucionalizar en normas internas de la brigada (SOP) y en planes anuales.

Resultados esperados (al mes 36)

- Modernización institucional visible: al menos 10 procesos digitalizados y medidos en BI; auditoría interna con hallazgos resueltos >80%.
- Talento fortalecido: 80% con certificaciones; 20% con nivel avanzado TIC/ciber; incremento >20% en encuestas de liderazgo y clima.
- Operaciones y logística: reducción $\geq 30\%$ en tiempos de ciclo; incremento $\geq 15\%$ en disponibilidad de equipos.
- Interoperabilidad: 2–3 ejercicios interagencia/año con PNP/INDECI/gobiernos locales y protocolos compartidos.

Notas de alineamiento normativo y estratégico

- El PTI 2020–2034 exige pasar “de conceptos a capacidades” en cuatro Líneas de Esfuerzo; la propuesta mapea acciones y metas a cada línea.
- La PNMSDN 2030 (D.S. 005-2021-DE) requiere enfoque multisectorial, reducción de vulnerabilidades y mejora de capacidades del Estado; por eso se incluyen mesas técnicas, ejercicios interagencia y métricas de interoperabilidad.
- La Ley 28478 y su Reglamento ordenan el funcionamiento del SIDENA y la coordinación entre sectores; el plan crea mecanismos de gobernanza y verificación que operativizan esa coordinación.
- El DL 1134 respalda la conducción del sector Defensa para liderar estas acciones y articular recursos.

REFERENCIAS

- Aja-Valle, J., Hernández-Ascanio, J., Rueda-López, R., & Navajas-Romero, V. (s.f.). La incorporación a la profesión militar: Motivaciones e incentivos para la juventud. Universidad de Córdoba.
- Andrade-Vásquez, M. (2021). Doctrina y estructura militar ecuatoriana: de cara o de espaldas a las amenazas del siglo XXI. *URVIO Revista Latinoamericana de Estudios de Seguridad*, (29), 109-121.
<https://doi.org/10.17141/urvio.29.2021.4322>
- Benavides, R. (2021). El planeamiento basado en capacidades y efectos y su adaptación en el proceso de transformación del ejército. *Military Review*.
<https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/Army-Press-Online-Journal/Spanish/OLE-Benavides.pdf>
- Benavides Febres, R. (2021). El Planeamiento basado en capacidades y efectos. Recuperado de <https://repositorio.esffaa.edu.pe/jspui/bitstream/ESCOFFAA/43/1/El%20Planeamiento%20asado%20en%20Capacidades%20y%20Efectos.pdf>
- BOE. (2024). Orden DEF/622/2024, por la que se establecen las normas generales reguladoras del Registro de Personal del Ministerio.
- Centro de Altos Estudios Nacionales. (2021). Gestión del talento humano en los oficiales asimilados y su contribución al fortalecimiento de las Fuerzas Armadas del Perú. Recuperado de RENATI.
- CEEPP. (2023). Ciberdefensa: Un Pilar Fundamental para la Seguridad Nacional. Recuperado de CEEPP.

Congreso del Perú. (2022). Ley del Ejército del Perú. Recuperado de [https://www2.congreso.gob.pe/Sicr/RelatAgenda/proapro.nsf/ProyectosAprobadosPortal/49054792C31375B0052573700074FF8C/\\$FILE/1365ascensos.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/Sicr/RelatAgenda/proapro.nsf/ProyectosAprobadosPortal/49054792C31375B0052573700074FF8C/$FILE/1365ascensos.pdf)

Cuevas, J. (2020). Habilidades y desempeños: rutas para la formación en Investigación del military. Escuela de Armas Combinadas. <https://librosesmic.com/index.php/editorial/catalog/download/22/39/838-1?inline=1>

Del Rosario Avalos, R. (2024). Nuestras Fuerzas Armadas y el desarrollo de nuevas capacidades militares. Pensamiento Conjunto, 12(1), 12. <https://pensamientoconjunto.com.pe/index.php/PC/article/view/135>

Ejército del Perú. (2022). Normas y documentos legales. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/ejercito/normas-legales>

Euroinnova. (2023). Habilidades y destrezas militares. Recuperado de <https://www.euroinnova.com/blog/habilidades-y-destrezas-militares>

Falcon, D. (2023). Optimización del empleo de la compañía de comunicaciones en el sistema de telemática de la 33° Brigada de Infantería, La convención, 2023. Escuela Superior de Guerra. <http://repositorio.esge.edu.pe:8080/server/api/core/bitstreams/233dabbd-7ae7-4a69-949f-c87242ba8282/content>

García Falckenheiner, A. E. (2021). Capacidades actuales y futuras perspectivas de las Fuerzas Armadas para enfrentar las nuevas amenazas y desafíos en los escenarios. Pensamiento Conjunto, 9(1), 10. <https://pensamientoconjunto.com.pe/index.php/PC/article/view/27>

Gobierno del Perú. (2012). Decreto Legislativo N.º 1134. Recuperado de https://www.mindef.gob.pe/informacion/transparencia/DL_1134.pdf

Iberonex. (2023). Educación internacional: beneficios de estudiar en una institución fuera de mi país. Recuperado de <https://www.iberonex.com/tendencias/educacion-internacional-beneficios-de-estudiar-en-una-institucion-fuera-de-mi-pais/>

Lagos Dueñas, R. A. (2021). Capacidades físicas militares y el desarrollo de técnicas de rescate en operaciones de montaña. Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi. Recuperado de <https://repositorio.esuelamilitar.edu.pe/items/f78b994b-9331-46e3-bc24-0467adbe745d>

Ley 17/1999. (1999). Régimen del Personal Militar.

Lloyd, M. (2016). La movilidad académica internacional: experiencias de los estudiantes. Recuperado de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0185-27602019000200071&script=sci_arttext

López Pulgarín, N. A., & Díaz Jaimes, J. M. (s.f.). *La innovación de las capacidades militares ante los desafíos del siglo XXI*. Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”. <https://esdeglibros.edu.co/index.php/editorial/catalog/view/300/245/4114>

Manuel, A. (2016). Estrategias para la modernización del Ejército del Perú. Recuperado de https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1146/Manuel_Tesis_maestria_2016.pdf?sequence=13

Martínez, J. (2019). Control civil sobre las Fuerzas Armadas en Chile: Un análisis crítico. Análisis Político. <https://www.analisispolitico.cl/control-civil-chile>

Ministerio de Defensa del Perú. (2017). Política del Ministerio de Defensa del Perú. Recuperado de <https://www.defensa.gob.pe>

Ministerio de Defensa del Perú. (2021). Informe sobre Modernización Militar. Recuperado de Ministerio.

Ministerio de las Fuerzas Armadas. (2024). Políticas sobre gestión del personal militar.

Noreña Chávez, D. A. (2019). Liderazgo militar: revisión literaria. Recuperado de https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/7736/Norena_Diego_liderazgo-militar.pdf

Otero G., M., Giraldo P., W., & Sánchez L., J.L. (2019). La movilidad académica internacional: Revista de la Educación Superior, 48(190), 71-92.

<https://www.scielo.org.mx/pdf/resu/v48n190/0185-2760-resu-48-190-71.pdf>

Ramírez, A.(2021). Integración de derechos humanos en la formación militar colombiana: Informe sobre Paz y Seguridad.

<https://www.informeseguridad.co/colombia-derechos-humanos-militares>

Ramírez, P.(2017). Análisis de las competencias y habilidades profesionales aplicadas a las Fuerzas Militares: Universidad Militar de Nueva Granada.

<https://repository.unimilitar.edu.co/server/api/core/bitstreams/297d01a9-5807-4c28-b8cf-863327bf6625/content>

Reglamento de Instrucción Militar.(2013). Reglamento básico del personal auxiliar y tropa especialista del ejército: Ejército del Perú.

Silva, R.(2020). Modernización y formación continua en las Fuerzas Armadas Brasileñas: Revista Brasileira de Defesa.

<https://www.revistadefesa.com.br/modernizacao-fuerzas-armadas>

Terrazas Flores, L.O.(2021). Desarrollo del planeamiento militar basado en capacidades: Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi.

<https://repositorio.escuelamilitar.edu.pe/items/1c29083e-cce2-44f3-8df2-c48b5b74b2c6>

UNESCO.(2010). Global Education Digest 2010.

<https://www.unesco.org>

ANEXOS

ANEXO 1: Matriz de consistencia

Problemas de Investigación	Objetivos de Investigación	Hipótesis de la Investigación	Variable	Dimensiones	Indicadores	Metodología
Pregunta General ¿En qué medida las capacidades profesionales se relacionan con la gestión institucional del personal del Ejército del Perú de la 33ª Brigada de Infantería en la Convención – Cusco, 2024?	Objetivo General Determinar la relación entre las capacidades profesionales y la gestión institucional del personal del Ejército del Perú de la 33ª Brigada de Infantería en La Convención –	Hipótesis General Existe relación entre las capacidades profesionales y la gestión institucional del personal del Ejército del Perú de la 33ª Brigada de Infantería en	Capacidades Profesionales del Personal Militar (Variable Independiente)	Formación Académica	Porcentaje de personal con estudios superiores	Enfoque Cuantitativo
					Número de cursos de actualización tecnológica completados anualmente.	Nivel Correlacional
				Competencias Tecnológicas	Porcentaje de personal capacitado en sistemas de	Tipo Hipotético Deductivo Método Estadístico

Preguntas	Cusco, 2024	La Convención –			telemática y	
Específicas	Objetivos	Cusco, 2024			ciberdefensa.	Población
¿En qué medida la	Específicos	Hipótesis			Cantidad de	369 efectivos
formación	Determinar la	Específicas			personal entrenado	Muestra
académica se	relación entre la	Existe relación			en el uso de	274
relaciona con la	formación	entre la formación			software	
gestión institucional	académica y la	académica y la			especializado para	N= 369
del personal del	gestión	gestión			comunicaciones.	Z= 1.96
Ejército del Perú en	institucional del	institucional del		Capacidades	Porcentaje de	e= 3%
la 33ª Brigada de	personal del	personal del		Analíticas y de	personal	p= 50%
Infantería en La	Ejército del Perú	Ejército del Perú		Resolución de	capacitado en	q= 50%
Convención –	de la 33ª Brigada	de la 33ª Brigada		Problemas	análisis estratégico	
Cusco, 2024?	de Infantería en La	de Infantería en			y táctico	Método de
¿En qué medida	Convención –	La Convención –			Análisis estratégico	Procesamiento
las competencias	Cusco, 2024	Cusco, 2024			y táctico en	de Datos:
tecnológicas se					situaciones	Programa SPSS
relacionan con la	Determinar la	Existe relación			operativas.	27

gestión institucional del personal del Ejército del Perú de la 33ª Brigada de Infantería en La Convención – Cusco, 2024? ¿En qué medida las capacidades analíticas y de resolución de problemas se relaciona con la gestión institucional del personal del Ejército del Perú de	relación entre las	entre las		Desarrollo de	Proporción de	
	competencias	competencias		Liderazgo	personal militar con	
	tecnológicas y la	tecnológicas y la			formación en	
gestión institucional del personal del Ejército del Perú de la 33ª Brigada de Infantería en La Convención – Cusco, 2024 Determinar la	gestión	gestión			liderazgo	
	institucional del	institucional del			estratégico.	
	personal del	personal del				
Ejército del Perú de la 33ª Brigada de Infantería en La Convención – Cusco, 2024 Existe relación	Ejército del Perú	Ejército del Perú			Frecuencia de	
	de la 33ª Brigada	de la 33ª Brigada			capacitaciones	
	de Infantería en La	de Infantería en			sobre toma de	
Convención – Cusco, 2024 las capacidades analíticas y de resolución de problemas se relaciona con la gestión institucional del personal del Ejército del Perú de	Convención –	La Convención –			decisiones en	
	Cusco, 2024	Cusco, 2024			escenarios de alta	
					presión.	
¿En qué medida las capacidades analíticas y de resolución de problemas se relaciona con la gestión institucional del personal del Ejército del Perú de	Determinar la	Existe relación	Modernización de la	Fortalecimiento	Porcentaje de	
	relación entre las	entre las	Gestión Institucional	del Talento	implementación de	
	capacidades	capacidades	(Variable Dependiente)	Humano	programas de	
analíticas y de resolución de problemas y la	analíticas y de	analíticas y de			desarrollo y	
	resolución de	resolución de			retención del	
					talento humano.	

la 33ª Brigada de Infantería en La Convención – Cusco, 2024? ¿En qué medida el desarrollo de liderazgo se relaciona con la gestión institucional del personal del Ejército del Perú de la 33ª Brigada de Infantería en La Convención – Cusco, 2024?	problemas y la gestión institucional del personal del Ejército del Perú de la 33ª Brigada de Infantería en La Convención – Cusco, 2024 Determinar la relación entre el desarrollo de liderazgo y la gestión institucional del personal del Ejército del Perú de la 33ª Brigada de Infantería en	gestión institucional del personal del Ejército del Perú de la 33ª Brigada de Infantería en La Convención – Cusco, 2024 Existe la relación entre el desarrollo de liderazgo y la gestión institucional del personal del Ejército del Perú de la 33ª Brigada de Infantería en			Número de programas de incentivos y promociones por desempeño (PTI 2020-2034).	
					Integración de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC)	Porcentaje de implementación de sistemas TIC en operaciones militares.
						Nivel de digitalización en los procesos de gestión administrativa y logística (PTI 2020-

	Ejército del Perú de la 33ª Brigada de Infantería en La Convención – Cusco, 2024	La Convención – Cusco, 2024			2034).	
				Ciberdefensa y Seguridad Digital	Proporción de personal capacitado en ciberseguridad.	
					Nivel de actualización de los sistemas de ciberdefensa implementados (PTI 2020-2034).	
				Optimizaci ón de la Gestión Logística	Nivel de automatización en los procesos logísticos de la brigada.	

					Porcentaje de implementación de software de gestión logística (PTI 2020-2034).	
--	--	--	--	--	--	--

ANEXO 2: FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO

Denominación del instrumento	Cuestionario de Capacidades Profesionales y Gestión Institucional
Autor original	Elaboración propia (basado en referentes teóricos y normativos del Ejército del Perú y estudios previos en gestión militar)
Autor de adaptación	Zevallos Sarria Dennis Alfredo
Año de elaboración	2024
Dimensiones	- Formación académica
	- Competencias tecnológicas
	- Capacidades analíticas y resolución de problemas
	- Desarrollo de liderazgo
	- Modernización de la gestión institucional
Objetivo	Medir la relación entre las capacidades profesionales y la gestión institucional en el personal del Ejército del Perú (33ª Brigada de Infantería, La Convención – Cusco).
Administración	Colectiva, mediante aplicación presencial y auto administrada
Duración aproximada	20 – 25 minutos
Nº de ítems	48 ítems (distribuidos en las 5 dimensiones)
Descripción	Instrumento tipo cuestionario con escala Likert de 4 puntos (1 = Bajo, 4 = Alto), diseñado para evaluar percepciones del personal militar respecto a sus capacidades y a la modernización de la gestión institucional.

Adaptación	Ajustado a la realidad del Ejército peruano en el marco del Plan de Transformación Institucional (PTI 2034) y la Política Nacional Multisectorial de Seguridad y Defensa Nacional (PNMSDN 2030).
Validez	Validado mediante juicio de expertos (tres especialistas en gestión militar y metodologías de investigación). Índice de validez de contenido (IVC) > 0,85.
Confiabilidad	Prueba piloto y análisis estadístico con Alfa de Cronbach = 0,89 , considerado altamente confiable.
Otros	Instrumento alineado con las exigencias metodológicas del enfoque cuantitativo y con pertinencia práctica para procesos de diagnóstico y planificación militar.

ANEXO 3: JUICIO DE EXPERTOS

INFORMACION DEL ESPECIALISTA

Apellidos y nombres del juez	ROJAS SERVAN RICHARD MICHEL
Profesión	MILITAR
Especialidad	ARTILLERÍA
Grado Académico	MAESTRO
Años de experiencia en la temática	20 AÑOS
Institución donde labora	EJERCITO DEL PERÚ
Cargo que desempeña actualmente	JEFE DE LA SECCIÓN DE INSTRUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO DE LA 33ª BRIG INF.

INFORMACION DEL INVESTIGADOR

Título de la investigación	Capacidades profesionales y la gestión institucional del personal de la 33 Brigada de Infantería del Ejército Peruano, Cusco 2024.
Línea de investigación	Sistemas del Ejército
Autor de la investigación	Bachiller Dennis Alfredo Zevallos Sarria
Nombre del instrumento	Cuestionario Encuesta

Para efectos de la evaluación de los ítems del instrumento:

CRITERIOS	INDICADORES
Claridad	Utiliza un lenguaje adecuado, lo que permite su comprensión con facilidad. Es decir, su sintaxis y semántica son adecuadas.
Coherencia	Tiene relación lógica con la dimensión y el indicador que se evalúa.
Importancia	Es esencial, significativo que sí contribuye a entender bien el objeto de estudio.
Pertinencia	Es relevante por su estrecha relación con el propósito establecido y pertenecen a una misma dimensión.

DEL INSTRUMENTO. Marcar con una "X" donde corresponda en cada ítem:

N°	ÍTEMS	Claridad		Coherencia		Importancia		Pertinencia		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Con qué frecuencia el personal de su unidad participa en programas de formación de estudios superiores?	X		X		X		X		
2	¿Considera que el personal del Ejército tiene un acceso adecuado a programas educativos de nivel superior?	X			X	X		X		
3	¿Con qué frecuencia se ofrecen cursos de actualización tecnológica para el personal militar?	X		X		X		X		
4	¿Cuán frecuente es la participación del personal en los cursos de actualización tecnológica dentro de su unidad?	X		X		X		X		
5	¿Qué tan frecuente es que el personal esté capacitado en el uso de sistemas de telemática?	X		X		X		X		
6	¿Con qué frecuencia se realiza capacitación en ciberdefensa para el personal de su unidad?	X		X		X		X		
7	¿Con qué frecuencia el personal recibe entrenamiento en software especializado para comunicaciones?	X		X		X		X		

8	¿Qué tan frecuente es que el personal utilice software especializado en comunicaciones en las operaciones diarias?	X		X		X		X		
9	¿Con qué frecuencia el personal participa en actividades de formación en análisis estratégico y táctico?	X		X		X		X		
10	¿Cuán común es que el personal utilice el análisis estratégico y táctico en situaciones operativas?	X		X		X		X		
11	¿Con qué frecuencia se evalúan las operaciones pasadas de su unidad para mejorar el análisis estratégico y táctico?	X		X		X		X		
12	¿Qué tan común es que el personal de su unidad utilice herramientas de simulación o software especializado para mejorar el análisis estratégico y táctico durante las operaciones?	X		X		X		X		
13	¿Con qué frecuencia el personal recibe formación en liderazgo estratégico?	X		X		X		X		
14	¿Qué tan frecuente es que los líderes militares	X		X		X		X		

	implementen técnicas de liderazgo estratégico en su unidad?								
15	¿Con qué frecuencia se realizan capacitaciones sobre toma de decisiones en situaciones de alta presión?	X		X		X		X	
16	¿Cuán frecuente es que el personal reciba formación para tomar decisiones rápidas y efectivas en situaciones de presión?	X		X		X		X	
17	¿Qué tan frecuente es que se implementen programas de desarrollo profesional dentro de su unidad?	X		X		X		X	
18	¿Con qué frecuencia se realizan esfuerzos para retener el talento humano en su unidad?	X		X		X		X	
19	¿Con qué frecuencia se implementan programas de incentivos por desempeño dentro del Ejército	X		X		X		X	
20	¿Qué tan común es que el personal sea promovido con base en su desempeño en su unidad?	X		X		X		X	
21	¿Con qué frecuencia se utilizan sistemas TIC en las	X		X		X		X	

	operaciones militares de su unidad?									
22	¿Qué tan frecuente es la implementación de nuevas tecnologías de información y comunicación en su unidad?	X		X		X		X		
23	¿Qué tan frecuente es el uso de plataformas digitales para la gestión administrativa en su unidad?	X		X		X		X		
24	¿Con qué frecuencia se digitalizan los procesos logísticos dentro del Ejército?	X		X		X		X		
25	¿Con qué frecuencia el personal es capacitado en temas de ciberseguridad?	X		X		X		X		
26	¿Qué tan común es que el personal reciba actualizaciones o formación en ciberseguridad?	X		X		X		X		
27	¿Con qué frecuencia se actualizan los sistemas de ciberdefensa en su unidad?	X		X		X		X		
28	¿Qué tan frecuente es que se realicen mejoras o actualizaciones en las capacidades de ciberdefensa?	X		X		X		X		

29	¿Qué tan frecuente es que los procesos logísticos en su brigada sean automatizados?	X		X		X		X		
30	¿Con qué frecuencia se implementan sistemas automáticos para mejorar los procesos logísticos?	X		X		X		X		
31	¿Con qué frecuencia se implementan nuevos sistemas de software para la gestión logística en su unidad?	X		X		X		X		
32	¿Qué tan común es el uso de software especializado para la gestión logística en las operaciones diarias?	X		X		X		X		

riterios	Indicadores	Muy inadecuado (cumple 25%)	Inadecuado (Cumple 50%)	Adecuado (cumple 75%)	Muy adecuado (Cumple 100%)	Observaciones
Actualidad	Es adecuado a la descripción y alcance de la variable de la investigación				X	
Consistencia	Está basados en aspectos teóricos científicos del conocimiento.				X	
Intencionalidad	Es adecuado para valorar aspectos de la variable de investigación.				X	
Metodología	Responde al propósito del diagnóstico.				X	
Objetividad	Está expresado en conductas observables.				X	

Organización	n Existe una organización lógica en el instrumento.				X	
Suficiencia	Los ítems comprenden los aspectos en cantidad y calidad adecuada con respecto a la variable de investigación.				X	

El Juez, Mag Richard Michel Rojas Servan, que suscribe recomienda que el instrumento es

- (X) Valido.
 () Valido, luego de corregir las observaciones indicadas.
 () No es válido para su aplicación.



 DNI: 43357590
 CARGO: Oficial de Estado Mayor

ANEXO 3: JUICIO DE EXPERTOS

INFORMACION DEL ESPECIALISTA

Apellidos y nombres del juez	LLATAS DEL GADO PABLO ROLANDO
Profesión	MILITAR - OFICIAL
Especialidad	INFANTERÍA
Grado Académico	MAESTRO
Años de experiencia en la temática	VEINTE AÑOS
Institución donde labora	EJÉRCITO DEL PERÚ
Cargo que desempeña actualmente	COMANDANTE DE UNIDAD

INFORMACION DEL INVESTIGADOR

Título de la investigación	Capacidades profesionales y la gestión institucional del personal de la 33 Brigada de Infantería del Ejército Peruano, Cusco 2024.
Línea de investigación	Sistemas del Ejército
Autor de la investigación	Bachiller Dennis Alfredo Zevallos Sarria
Nombre del instrumento	Cuestionario Encuesta

Para efectos de la evaluación de los ítems del instrumento:

CRITERIOS	INDICADORES
Claridad	Utiliza un lenguaje adecuado, lo que permite su comprensión con facilidad. Es decir, su sintaxis y semántica son adecuadas.
Coherencia	Tiene relación lógica con la dimensión y el indicador que se evalúa.
Importancia	Es esencial, significativo que sí contribuye a entender bien el objeto de estudio.
Pertinencia	Es relevante por su estrecha relación con el propósito establecido y pertenecen a una misma dimensión.

DEL INSTRUMENTO. Marcar con una "X" donde corresponda en cada ítem:

N°	ÍTEMS	Claridad		Coherencia		Importancia		Pertinencia		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Con qué frecuencia el personal de su unidad participa en programas de formación de estudios superiores?	X		X		X		X		
2	¿Considera que el personal del Ejército tiene un acceso adecuado a programas educativos de nivel superior?	X		X		X		X		
3	¿Con qué frecuencia se ofrecen cursos de actualización tecnológica para el personal militar?	X		X		X		X		
4	¿Cuán frecuente es la participación del personal en los cursos de actualización tecnológica dentro de su unidad?	X		X		X		X		
5	¿Qué tan frecuente es que el personal esté capacitado en el uso de sistemas de telemática?	X		X		X		X		
6	¿Con qué frecuencia se realiza capacitación en ciberdefensa para el personal de su unidad?	X		X		X		X		
7	¿Con qué frecuencia el personal recibe entrenamiento en software especializado para comunicaciones?	X		X		X		X		
8	¿Qué tan frecuente es que el personal utilice software especializado en comunicaciones en las operaciones diarias?	X		X		X		X		
9	¿Con qué frecuencia el personal participa en actividades de formación en análisis estratégico y táctico?	X		X		X		X		

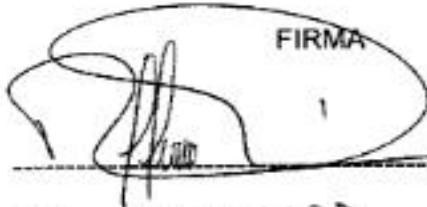
10	¿Cuán común es que el personal utilice el análisis estratégico y táctico en situaciones operativas?	X		X		X		X		
11	¿Con qué frecuencia se evalúan las operaciones pasadas de su unidad para mejorar el análisis estratégico y táctico?	X		X		X		X		
12	¿Qué tan común es que el personal de su unidad utilice herramientas de simulación o software especializado para mejorar el análisis estratégico y táctico durante las operaciones?	X		X		X		X		
13	¿Con qué frecuencia el personal recibe formación en liderazgo estratégico?	X		X		X		X		
14	¿Qué tan frecuente es que los líderes militares implementen técnicas de liderazgo estratégico en su unidad?	X		X		X		X		
15	¿Con qué frecuencia se realizan capacitaciones sobre toma de decisiones en situaciones de alta presión?	X		X		X		X		
16	¿Cuán frecuente es que el personal reciba formación para tomar decisiones rápidas y efectivas en situaciones de presión?	X		X		X		X		
17	¿Qué tan frecuente es que se implementen programas de desarrollo profesional dentro de su unidad?	X		X		X		X		
18	¿Con qué frecuencia se realizan esfuerzos para retener el talento humano en su unidad?	X		X		X		X		
19	¿Con qué frecuencia se implementan programas de incentivos por desempeño dentro del Ejército?	X		X		X		X		
20	¿Qué tan común es que el personal sea promovido con base en su desempeño en su unidad?	X		X		X		X		

Criterios	Indicadores	Muy inadecuado (cumple 25%)	Inadecuado (Cumple 50%)	Adecuado (cumple 75%)	Muy adecuado (Cumple 100%)	Observaciones
Actualidad	Es adecuado a la descripción y alcance de la variable de la investigación.				X	
Consistencia	Está basados en aspectos técnicos científicos del conocimiento.				X	
Intencionalidad	Es adecuado para valorar aspectos de la variable de investigación.				X	
Metodología	Responde al propósito del diagnóstico.				X	
Objetividad	Está expresado en conductas observables.				X	
Organización	Existen una organización lógica en el instrumento.				X	
Suficiencia	Los ítems comprenden los aspectos en cantidad y calidad adecuada con respecto a la variable de investigación.				X	

El Juez, Mag, que suscribe recomienda que el instrumentos es

- (X) Valido.
 () Valido, luego de corregir las observaciones indicadas.
 () No es valido para su aplicación.

FIRMA



DNI: 43461552
 CARGO: CHDte de UU.

ANEXO 3: JUICIO DE EXPERTOS

INFORMACION DEL ESPECIALISTA

Apellidos y nombres del juez	QUIJANDRIA SOTIL ANGEL RUBEN
Profesión	MILITAR
Especialidad	INFANTERIA
Grado Académico	MAGISTER EN CIENCIAS MILITARES
Años de experiencia en la temática	15 AÑOS
Institución donde labora	EJÉRCITO DEL PERU
Cargo que desempeña actualmente	COMANDANTE DEL BATALLON DE SELVA "GLORIOSO AYACUCHO" N° 3

INFORMACION DEL INVESTIGADOR

Título de la investigación	Capacidades profesionales y la gestión institucional del personal de la 33 Brigada de Infantería del Ejército Peruano, Cusco 2024.
Línea de investigación	Sistemas del Ejército
Autor de la investigación	Bachiller Dennis Alfredo Zevallos Sarria
Nombre del instrumento	Cuestionario Encuesta

Para efectos de la evaluación de los ítems del instrumento:

CRITERIOS	INDICADORES
Claridad	Utiliza un lenguaje adecuado, lo que permite su comprensión con facilidad. Es decir, su sintaxis y semántica son adecuadas.
Coherencia	Tiene relación lógica con la dimensión y el indicador que se evalúa.
Importancia	Es esencial, significativo que sí contribuye a entender bien el objeto de estudio.
Pertinencia	Es relevante por su estrecha relación con el propósito establecido y pertenecen a una misma dimensión.

DEL INSTRUMENTO. Marcar con una "X" donde corresponda en cada ítem:

N°	ÍTEMS	Claridad		Coherencia		Importancia		Pertinencia		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Con qué frecuencia el personal de su unidad participa en programas de formación de estudios superiores?	X		X		X		X		
2	¿Considera que el personal del Ejército tiene un acceso adecuado a programas educativos de nivel superior?	X		X		X		X		
3	¿Con qué frecuencia se ofrecen cursos de actualización tecnológica para el personal militar?	X		X		X		X		
4	¿Cuán frecuente es la participación del personal en los cursos de actualización tecnológica dentro de su unidad?	X		X		X		X		
5	¿Qué tan frecuente es que el personal esté capacitado en el uso de sistemas de telemática?	X		X		X		X		
6	¿Con qué frecuencia se realiza capacitación en ciberdefensa para el personal de su unidad?	X		X		X		X		
7	¿Con qué frecuencia el personal recibe entrenamiento en software especializado para comunicaciones?	X		X		X		X		

8	¿Qué tan frecuente es que el personal utilice software especializado en comunicaciones en las operaciones diarias?	X		X		X		X		
9	¿Con qué frecuencia el personal participa en actividades de formación en análisis estratégico y táctico?	X		X		X		X		
10	¿Cuán común es que el personal utilice el análisis estratégico y táctico en situaciones operativas?	X		X		X		X		
11	¿Con qué frecuencia se evalúan las operaciones pasadas de su unidad para mejorar el análisis estratégico y táctico?	X		X		X		X		
12	¿Qué tan común es que el personal de su unidad utilice herramientas de simulación o software especializado para mejorar el análisis estratégico y táctico durante las operaciones?	X		X		X		X		
13	¿Con qué frecuencia el personal recibe formación en liderazgo estratégico?	X		X		X		X		
14	¿Qué tan frecuente es que los líderes militares	X		X		X		X		

	implementen técnicas de liderazgo estratégico en su unidad?								
15	¿Con qué frecuencia se realizan capacitaciones sobre toma de decisiones en situaciones de alta presión?	X		X		X		X	
16	¿Cuán frecuente es que el personal reciba formación para tomar decisiones rápidas y efectivas en situaciones de presión?	X		X		X		X	
17	¿Qué tan frecuente es que se implementen programas de desarrollo profesional dentro de su unidad?	X		X		X		X	
18	¿Con qué frecuencia se realizan esfuerzos para retener el talento humano en su unidad?	X		X		X		X	
19	¿Con qué frecuencia se implementan programas de incentivos por desempeño dentro del Ejército	X		X		X		X	
20	¿Qué tan común es que el personal sea promovido con base en su desempeño en su unidad?	X		X		X		X	
21	¿Con qué frecuencia se utilizan sistemas TIC en las	X		X		X		X	

	operaciones militares de su unidad?									
22	¿Qué tan frecuente es la implementación de nuevas tecnologías de información y comunicación en su unidad?	X		X		X		X		
23	¿Qué tan frecuente es el uso de plataformas digitales para la gestión administrativa en su unidad?	X		X		X		X		
24	¿Con qué frecuencia se digitalizan los procesos logísticos dentro del Ejército?	X		X		X		X		
25	¿Con qué frecuencia el personal es capacitado en temas de ciberseguridad?	X		X		X		X		
26	¿Qué tan común es que el personal reciba actualizaciones o formación en ciberseguridad?	X		X		X		X		
27	¿Con qué frecuencia se actualizan los sistemas de ciberdefensa en su unidad?	X		X		X		X		
28	¿Qué tan frecuente es que se realicen mejoras o actualizaciones en las capacidades de ciberdefensa?	X		X		X		X		

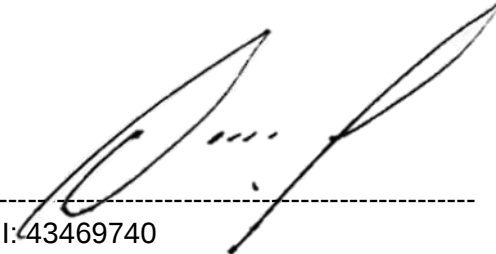
29	¿Qué tan frecuente es que los procesos logísticos en su brigada sean automatizados?	X		X		X		X		
30	¿Con qué frecuencia se implementan sistemas automáticos para mejorar los procesos logísticos?	X		X		X		X		
31	¿Con qué frecuencia se implementan nuevos sistemas de software para la gestión logística en su unidad?	X		X		X		X		
32	¿Qué tan común es el uso de software especializado para la gestión logística en las operaciones diarias?	X		X		X		X		

Criterios	Indicadores	Muy inadecuado (cumple 25%)	Inadecuado (Cumple 50%)	Adecuado (cumple 75%)	Muy adecuado (Cumple 100%)	Observaciones
Actualidad	Es adecuado a la descripción y alcance de la variable de la investigación				X	
Consistencia	Está basados en aspectos teóricos científicos del conocimiento.				X	

Intencionalidad	Es adecuado para valorar aspectos de la variable de investigación.				X	
Metodología	Responde al propósito del diagnóstico.				X	
Objetividad	Está expresado en conductas observables.				X	
Organización	n Existe una organización lógica en el instrumento.				X	
Suficiencia	Los ítems comprenden los aspectos en cantidad y calidad adecuada con respecto a la variable de investigación.				X	

El Juez, Mag QUIJANDRIA SOTIL ANGEL RUBEN, que suscribe recomienda que el instrumento es

- (X) Valido.
 () Valido, luego de corregir las observaciones indicadas.
 () No es valido para su aplicación.



 DNI: 43469740
 CARGO: COMANDANTE DE UNIDAD

ANEXO 3: JUICIO DE EXPERTOS

INFORMACION DEL ESPECIALISTA

Apellidos y nombres del juez	SANGAMA VASQUEZ JUAN
Profesión	MILITAR
Especialidad	INFANTERIA
Grado Académico	MAGISTER EN CIENCIAS MILITARES
Años de experiencia en la temática	18
Institución donde labora	EJERCITO DEL PERU
Cargo que desempeña actualmente	OFICIAL DEL ESTADO MAYOR DE LA AVIACION DEL EJERCITO

INFORMACION DEL INVESTIGADOR

Título de la investigación	Capacidades profesionales y la gestión institucional del personal de la 33 Brigada de Infantería del Ejército Peruano, Cusco 2024.
Línea de investigación	Sistemas del Ejercito
Autor de la investigación	Bachiller Dennis Alfredo Zevallos Sarria
Nombre del instrumento	Cuestionario Encuesta

Para efectos de la evaluación de los ítems del instrumento:

CRITERIOS	INDICADORES
Claridad	Utiliza un lenguaje adecuado, lo que permite su comprensión con facilidad. Es decir, su sintaxis y semántica son adecuadas.
Coherencia	Tiene relación lógica con la dimensión y el indicador que se evalúa.
Importancia	Es esencial, significativo que sí contribuye a entender bien el objeto de estudio.

Pertinencia | Es relevante por su estrecha relación con el propósito establecido y pertenecen a una misma dimensión.

DEL INSTRUMENTO. Marcar con una "X" donde corresponda en cada ítem:

N°	ÍTEMS	Claridad		Coherencia		Importancia		Pertinencia		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Con qué frecuencia el personal de su unidad participa en programas de formación de estudios superiores?	X		X		X		X		
2	¿Considera que el personal del Ejército tiene un acceso adecuado a programas educativos de nivel superior?	X		X		X		X		
3	¿Con qué frecuencia se ofrecen cursos de actualización tecnológica para el personal militar?	X		X		X		X		
4	¿Cuán frecuente es la participación del personal en los cursos de actualización tecnológica dentro de su unidad?	X		X		X		X		
5	¿Qué tan frecuente es que el personal esté capacitado en el uso de sistemas de telemática?	X		X		X		X		
6	¿Con qué frecuencia se realiza capacitación en ciberdefensa para el personal de su unidad?	X		X		X		X		
7	¿Con qué frecuencia el personal recibe entrenamiento	X		X		X		X		

	en software especializado para comunicaciones?									
8	¿Qué tan frecuente es que el personal utilice software especializado en comunicaciones en las operaciones diarias?	X		X		X		X		
9	¿Con qué frecuencia el personal participa en actividades de formación en análisis estratégico y táctico?	X		X		X		X		
10	¿Cuán común es que el personal utilice el análisis estratégico y táctico en situaciones operativas?	X		X		X		X		
11	¿Con qué frecuencia se evalúan las operaciones pasadas de su unidad para mejorar el análisis estratégico y táctico?	X		X		X		X		
12	¿Qué tan común es que el personal de su unidad utilice herramientas de simulación o software especializado para mejorar el análisis estratégico y táctico durante las operaciones?	X		X		X		X		
13	¿Con qué frecuencia el personal recibe formación en liderazgo estratégico?	X		X		X		X		

14	¿Qué tan frecuente es que los líderes militares implementen técnicas de liderazgo estratégico en su unidad?	X		X		X		X		
15	¿Con qué frecuencia se realizan capacitaciones sobre toma de decisiones en situaciones de alta presión?	X		X		X		X		
16	¿Cuán frecuente es que el personal reciba formación para tomar decisiones rápidas y efectivas en situaciones de presión?	X		X		X		X		
17	¿Qué tan frecuente es que se implementen programas de desarrollo profesional dentro de su unidad?	X		X		X		X		
18	¿Con qué frecuencia se realizan esfuerzos para retener el talento humano en su unidad?	X		X		X		X		
19	¿Con qué frecuencia se implementan programas de incentivos por desempeño dentro del Ejército	X		X		X		X		
20	¿Qué tan común es que el personal sea promovido con base en su desempeño en su unidad?	X		X		X		X		

21	¿Con qué frecuencia se utilizan sistemas TIC en las operaciones militares de su unidad?	X		X		X		X		
22	¿Qué tan frecuente es la implementación de nuevas tecnologías de información y comunicación en su unidad?	X		X		X		X		
23	¿Qué tan frecuente es el uso de plataformas digitales para la gestión administrativa en su unidad?	X		X		X		X		
24	¿Con qué frecuencia se digitalizan los procesos logísticos dentro del Ejército?	X		X		X		X		
25	¿Con qué frecuencia el personal es capacitado en temas de ciberseguridad?	X		X		X		X		
26	¿Qué tan común es que el personal reciba actualizaciones o formación en ciberseguridad?	X		X		X		X		
27	¿Con qué frecuencia se actualizan los sistemas de ciberdefensa en su unidad?	X		X		X		X		
28	¿Qué tan frecuente es que se realicen mejoras o	X		X		X		X		

	actualizaciones en las capacidades de ciberdefensa?									
29	¿Qué tan frecuente es que los procesos logísticos en su brigada sean automatizados?	X		X		X		X		
30	¿Con qué frecuencia se implementan sistemas automáticos para mejorar los procesos logísticos?	X		X		X		X		
31	¿Con qué frecuencia se implementan nuevos sistemas de software para la gestión logística en su unidad?	X		X		X		X		
32	¿Qué tan común es el uso de software especializado para la gestión logística en las operaciones diarias?	X		X		X		X		

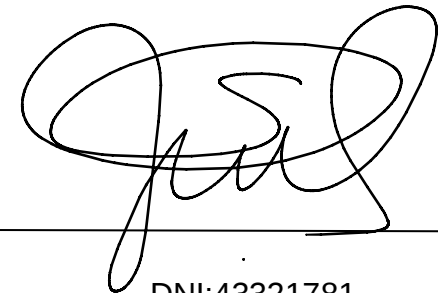
Criterios	Indicadores	Muy inadecuado (cumple 25%)	Inadecuado (Cumple 50%)	Adecuado (cumple 75%)	Muy adecuado (Cumple 100%)	Observaciones
Actualidad	Es adecuado a la descripción y alcance de la variable de la investigación				X	
Consistencia	Está basados en aspectos teóricos científicos del conocimiento.				X	
Intencionalidad	Es adecuado para valorar aspectos de la variable de investigación.				X	
Metodología	Responde al propósito del diagnóstico.				X	
Objetividad	Está expresado en conductas observables.				X	
Organización	n Existe una organización lógica en el instrumento.				X	
Suficiencia	Los ítems comprenden los aspectos en cantidad y calidad adecuada con respecto a la variable de investigación.				X	

El Juez, Mag SANGAMA VASQUEZ JUAN LUIS , que suscribe recomienda que el instrumentos es

(x) Valido.

() Valido, luego de corregir las observaciones indicadas.

() No es valido para su aplicació



DNI:43321781

CARGO:OFICIAL DEL ESTADO MAYOR

ANEXO 3: JUICIO DE EXPERTOS

INFORMACION DEL ESPECIALISTA

Apellidos y nombres del juez	MONTES ALVARES ALVARO FABIAN
Profesión	MILITAR
Especialidad	INFANTERIA
Grado Académico	MAGISTER EN CIENCIAS MILITARES
Años de experiencia en la temática	19
Institución donde labora	EJERCITO DEL PERU
Cargo que desempeña actualmente	OFICIAL DEL ESTADO MAYOR DE LA ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJERCITO

INFORMACION DEL INVESTIGADOR

Título de la investigación	Capacidades profesionales y la gestión institucional del personal de la 33 Brigada de Infantería del Ejército Peruano, Cusco 2024.
Línea de investigación	Sistemas del Ejercito
Autor de la investigación	Bachiller Dennis Alfredo Zevallos Sarria
Nombre del instrumento	Cuestionario Encuesta

Para efectos de la evaluación de los ítems del instrumento:

CRITERIOS	INDICADORES
Claridad	Utiliza un lenguaje adecuado, lo que permite su comprensión con facilidad. Es decir, su sintaxis y semántica son adecuadas.
Coherencia	Tiene relación lógica con la dimensión y el indicador que se evalúa.
Importancia	Es esencial, significativo que sí contribuye a entender bien el objeto de estudio.
Pertinencia	Es relevante por su estrecha relación con el propósito establecido y pertenecen a una misma dimensión.

DEL INSTRUMENTO. Marcar con una "X" donde corresponda en cada ítem:

N°	ÍTEMS	Claridad		Coherencia		Importancia		Pertinencia		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Con qué frecuencia el personal de su unidad participa en programas de formación de estudios superiores?	X		X		X		X		
2	¿Considera que el personal del Ejército tiene un acceso adecuado a programas educativos de nivel superior?	X		X		X		X		
3	¿Con qué frecuencia se ofrecen cursos de actualización tecnológica para el personal militar?	X		X		X		X		
4	¿Cuán frecuente es la participación del personal en los cursos de actualización tecnológica dentro de su unidad?	X		X		X		X		
5	¿Qué tan frecuente es que el personal esté capacitado en el uso de sistemas de telemática?	X		X		X		X		
6	¿Con qué frecuencia se realiza capacitación en ciberdefensa para el personal de su unidad?	X		X		X		X		
7	¿Con qué frecuencia el personal recibe entrenamiento en software especializado para comunicaciones?	X		X		X		X		
8	¿Qué tan frecuente es que el personal utilice software	X		X		X		X		

	especializado en comunicaciones en las operaciones diarias?								
9	¿Con qué frecuencia el personal participa en actividades de formación en análisis estratégico y táctico?	X		X		X		X	
10	¿Cuán común es que el personal utilice el análisis estratégico y táctico en situaciones operativas?	X		X		X		X	
11	¿Con qué frecuencia se evalúan las operaciones pasadas de su unidad para mejorar el análisis estratégico y táctico?	X		X		X		X	
12	¿Qué tan común es que el personal de su unidad utilice herramientas de simulación o software especializado para mejorar el análisis estratégico y táctico durante las operaciones?	X		X		X		X	
13	¿Con qué frecuencia el personal recibe formación en liderazgo estratégico?	X		X		X		X	
14	¿Qué tan frecuente es que los líderes militares implementen técnicas de liderazgo estratégico en su unidad?	X		X		X		X	
15	¿Con qué frecuencia se realizan capacitaciones sobre	X		X		X		X	

	toma de decisiones en situaciones de alta presión?								
16	¿Cuán frecuente es que el personal reciba formación para tomar decisiones rápidas y efectivas en situaciones de presión?	X		X		X		X	
17	¿Qué tan frecuente es que se implementen programas de desarrollo profesional dentro de su unidad?	X		X		X		X	
18	¿Con qué frecuencia se realizan esfuerzos para retener el talento humano en su unidad?	X		X		X		X	
19	¿Con qué frecuencia se implementan programas de incentivos por desempeño dentro del Ejército	X		X		X		X	
20	¿Qué tan común es que el personal sea promovido con base en su desempeño en su unidad?	X		X		X		X	
21	¿Con qué frecuencia se utilizan sistemas TIC en las operaciones militares de su unidad?	X		X		X		X	
22	¿Qué tan frecuente es la implementación de nuevas tecnologías de información y comunicación en su unidad?	X		X		X		X	

23	¿Qué tan frecuente es el uso de plataformas digitales para la gestión administrativa en su unidad?	X		X		X		X		
24	¿Con qué frecuencia se digitalizan los procesos logísticos dentro del Ejército?	X		X		X		X		
25	¿Con qué frecuencia el personal es capacitado en temas de ciberseguridad?	X		X		X		X		
26	¿Qué tan común es que el personal reciba actualizaciones o formación en ciberseguridad?	X		X		X		X		
27	¿Con qué frecuencia se actualizan los sistemas de ciberdefensa en su unidad?	X		X		X		X		
28	¿Qué tan frecuente es que se realicen mejoras o actualizaciones en las capacidades de ciberdefensa?	X		X		X		X		
29	¿Qué tan frecuente es que los procesos logísticos en su brigada sean automatizados?	X		X		X		X		
30	¿Con qué frecuencia se implementan sistemas automáticos para mejorar los procesos logísticos?	X		X		X		X		

31	¿Con qué frecuencia se implementan nuevos sistemas de software para la gestión logística en su unidad?	X		X		X		X		
32	¿Qué tan común es el uso de software especializado para la gestión logística en las operaciones diarias?	X		X		X		X		

Criterios	Indicadores	Muy inadecuado (cumple 25%)	Inadecuado (Cumple 50%)	Adecuado (cumple 75%)	Muy adecuado (Cumple 100%)	Observaciones
Actualidad	Es adecuado a la descripción y alcance de la variable de la investigación				X	
Consistencia	Está basados en aspectos teóricos científicos del conocimiento.				X	
Intencionalidad	Es adecuado para valorar aspectos de la variable de investigación.				X	
Metodología	Responde al propósito del diagnóstico.				X	
Objetividad	Está expresado en conductas observables.				X	
Organización	n Existe una organización lógica en el instrumento.				X	
Suficiencia	Los ítems comprenden los aspectos en cantidad y calidad adecuada con respecto a la variable de investigación.				X	

El Juez, Mag Montes Alvarez Alvaro Fabian, que suscribe recomienda que el instrumento es

- (x) Valido.
 () Valido, luego de corregir las observaciones indicadas.
 () No es valido para su aplicación.



 DNI:41441269
 CARGO: OFICIAL DE ESTADO MAYOR

PRUEBA V DE AIKEN

La fórmula del V de Aiken es:

$$V = \frac{\sum s}{n(c-1)}$$

Donde:

$s = r - lo \rightarrow$ Puntuación asignada menos el valor mínimo.

$n = 5$ (número de jueces)

$c = 4$ (número de categorías de la escala)

$lo = 1$ (valor mínimo de la escala)

Para cada criterio:

$$s = 4 - 1 = 3$$

$$\sum s = 5 \times 3 = 15$$

$$V = \frac{15}{5(4-1)} = \frac{15}{15} = 1.00$$

Resultados globales

Criterios evaluados: 7

Expertos: 5

Valor V de Aiken en todos los criterios: 1.00 (máximo posible)

Interpretación

El resultado obtenido demuestra que el instrumento alcanzó un nivel de validez de contenido perfecto, dado que la totalidad de los expertos coincidió en calificarlo como “Muy adecuado” en los siete criterios evaluados. Según la literatura metodológica, un valor de $V \geq 0,70$ se considera aceptable; por tanto, un $V = 1,00$ confirma que el cuestionario presenta excelente claridad, pertinencia y coherencia, siendo plenamente válido para medir las variables planteadas.

ANEXO 4: INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Porcentaje de personal con estudios superiores:

1. ¿Con qué frecuencia el personal de su unidad participa en programas de formación de estudios superiores?

() Nunca

() Rara vez

() A veces

() Frecuentemente

() Muy frecuente

2. ¿Considera que el personal del Ejército tiene un acceso adecuado a programas educativos de nivel superior?

() Nunca

() Rara vez

() A veces

() Frecuentemente

() Muy frecuente

Número de cursos de actualización tecnológica completados anualmente:

3. ¿Con qué frecuencia se ofrecen cursos de actualización tecnológica para el personal militar?

() Nunca

() Rara vez

() A veces

() Frecuentemente

() Muy frecuente

4. ¿Cuán frecuente es la participación del personal en los cursos de actualización tecnológica dentro de su unidad?

- ☐ () Nunca
- ☐ () Rara vez
- ☐ () A veces
- ☐ () Frecuentemente
- ☐ () Muy frecuente

Porcentaje de personal capacitado en sistemas de telemática y ciberdefensa:

5. ¿Qué tan frecuente es que el personal esté capacitado en el uso de sistemas de telemática?

- ☐ () Nunca
- ☐ () Rara vez
- ☐ () A veces
- ☐ () Frecuentemente
- ☐ () Muy frecuente

6. ¿Con qué frecuencia se realiza capacitación en ciberdefensa para el personal de su unidad?

- ☐ () Nunca
- ☐ () Rara vez
- ☐ () A veces
- ☐ () Frecuentemente
- ☐ () Muy frecuente

Cantidad de personal entrenado en el uso de software especializado para comunicaciones:

7. ¿Con qué frecuencia el personal recibe entrenamiento en software especializado para comunicaciones?

- ☐ () Nunca

☐ Rara vez

☐ A veces

☐ Frecuentemente

☐ Muy frecuente

8. ¿Qué tan frecuente es que el personal utilice software especializado en comunicaciones en las operaciones diarias?

☐ Nunca

☐ Rara vez

☐ A veces

☐ Frecuentemente

☐ Muy frecuente

Porcentaje de personal capacitado en análisis estratégico y táctico:

9. ¿Con qué frecuencia el personal participa en actividades de formación en análisis estratégico y táctico?

☐ Nunca

☐ Rara vez

☐ A veces

☐ Frecuentemente

☐ Muy frecuente

10. ¿Cuán común es que el personal utilice el análisis estratégico y táctico en situaciones operativas?

☐ Nunca

☐ Rara vez

☐ A veces

☐ Frecuentemente

☐ Muy frecuente

Análisis estratégico y táctico en situaciones operativa:

11. ¿Con qué frecuencia se evalúan las operaciones pasadas de su unidad para mejorar el análisis estratégico y táctico?

- ☐ () Nunca
- ☐ () Rara vez
- ☐ () A veces
- ☐ () Frecuentemente
- ☐ () Muy frecuente

12. ¿Qué tan común es que el personal de su unidad utilice herramientas de simulación o software especializado para mejorar el análisis estratégico y táctico durante las operaciones?

- ☐ () Nunca
- ☐ () Rara vez
- ☐ () A veces
- ☐ () Frecuentemente
- ☐ () Muy frecuente

Proporción de personal militar con formación en liderazgo estratégico:

13. ¿Con qué frecuencia el personal recibe formación en liderazgo estratégico?

- ☐ () Nunca
- ☐ () Rara vez
- ☐ () A veces
- ☐ () Frecuentemente
- ☐ () Muy frecuente

14. ¿Qué tan frecuente es que los líderes militares implementen técnicas de liderazgo estratégico en su unidad?

- ☐ () Nunca
- ☐ () Rara vez
- ☐ () A veces
- ☐ () Frecuentemente
- ☐ () Muy frecuente

Frecuencia de capacitaciones sobre toma de decisiones en escenarios de alta presión:

15. ¿Con qué frecuencia se realizan capacitaciones sobre toma de decisiones en situaciones de alta presión?

- ☐ () Nunca
- ☐ () Rara vez
- ☐ () A veces
- ☐ () Frecuentemente
- ☐ () Muy frecuente

16. ¿Cuán frecuente es que el personal reciba formación para tomar decisiones rápidas y efectivas en situaciones de presión?

- ☐ () Nunca
- ☐ () Rara vez
- ☐ () A veces
- ☐ () Frecuentemente
- ☐ () Muy frecuente

Porcentaje de implementación de programas de desarrollo y retención del talento humano:

17. ¿Qué tan frecuente es que se implementen programas de desarrollo profesional dentro de su unidad?

- ☐ () Nunca
- ☐ () Rara vez
- ☐ () A veces
- ☐ () Frecuentemente
- ☐ () Muy frecuente

18. ¿Con qué frecuencia se realizan esfuerzos para retener el talento humano en su unidad?

- ☐ () Nunca
- ☐ () Rara vez
- ☐ () A veces
- ☐ () Frecuentemente
- ☐ () Muy frecuente

Número de programas de incentivos y promociones por desempeño (PTI 2020-2034):

19. ¿Con qué frecuencia se implementan programas de incentivos por desempeño dentro del Ejército?

- ☐ () Nunca
- ☐ () Rara vez
- ☐ () A veces
- ☐ () Frecuentemente
- ☐ () Muy frecuente

20. ¿Qué tan común es que el personal sea promovido con base en su desempeño en su unidad?

- ☐ () Nunca
- ☐ () Rara vez
- ☐ () A veces

☐ Frecuentemente

☐ Muy frecuente

Porcentaje de implementación de sistemas TIC en operaciones militares:

21. ¿Con qué frecuencia se utilizan sistemas TIC en las operaciones militares de su unidad?

☐ Nunca

☐ Rara vez

☐ A veces

☐ Frecuentemente

☐ Muy frecuente

22. ¿Qué tan frecuente es la implementación de nuevas tecnologías de información y comunicación en su unidad?

☐ Nunca

☐ Rara vez

☐ A veces

☐ Frecuentemente

☐ Muy frecuente

Nivel de digitalización en los procesos de gestión administrativa y logística (PTI 2020-2034):

23. ¿Qué tan frecuente es el uso de plataformas digitales para la gestión administrativa en su unidad?

☐ Nunca

☐ Rara vez

☐ A veces

☐ Frecuentemente

☐) Muy frecuente

24. ¿Con qué frecuencia se digitalizan los procesos logísticos dentro del Ejército?

☐) Nunca

☐) Rara vez

☐) A veces

☐) Frecuentemente

☐) Muy frecuente

Proporción de personal capacitado en ciberseguridad:

25. ¿Con qué frecuencia el personal es capacitado en temas de ciberseguridad?

☐) Nunca

☐) Rara vez

☐) A veces

☐) Frecuentemente

☐) Muy frecuente

26. ¿Qué tan común es que el personal reciba actualizaciones o formación en ciberseguridad?

☐) Nunca

☐) Rara vez

☐) A veces

☐) Frecuentemente

☐) Muy frecuente

Nivel de actualización de los sistemas de ciberdefensa implementados (PTI 2020-2034):

27. ¿Con qué frecuencia se actualizan los sistemas de ciberdefensa en su unidad?

- ☐ () Nunca
- ☐ () Rara vez
- ☐ () A veces
- ☐ () Frecuentemente
- ☐ () Muy frecuente

28. ¿Qué tan frecuente es que se realicen mejoras o actualizaciones en las capacidades de ciberdefensa?

- ☐ () Nunca
- ☐ () Rara vez
- ☐ () A veces
- ☐ () Frecuentemente
- ☐ () Muy frecuente

Nivel de automatización en los procesos logísticos de la brigada:

29. ¿Qué tan frecuente es que los procesos logísticos en su brigada sean automatizados?

- ☐ () Nunca
- ☐ () Rara vez
- ☐ () A veces
- ☐ () Frecuentemente
- ☐ () Muy frecuente

30. ¿Con qué frecuencia se implementan sistemas automáticos para mejorar los procesos logísticos?

- ☐ () Nunca
- ☐ () Rara vez

- ☐ A veces
- ☐ Frecuentemente
- ☐ Muy frecuente

Porcentaje de implementación de software de gestión logística (PTI 2020-2034):

31. ¿Con qué frecuencia se implementan nuevos sistemas de software para la gestión logística en su unidad?

- ☐ Nunca
- ☐ Rara vez
- ☐ A veces
- ☐ Frecuentemente
- ☐ Muy frecuente

32. ¿Qué tan común es el uso de software especializado para la gestión logística en las operaciones diarias?

- ☐ Nunca
- ☐ Rara vez
- ☐ A veces
- ☐ Frecuentemente
- ☐ Muy frecuente

GRACIAS POR TU PARTICIPACIÓN

Instrumento de recolección de datos agrupado por variables, dimensiones e indicadores

Variable	Dimensiones	Indicadores	
Capacidades Profesionales del Personal Militar (Variable Independiente)	Formación Académica	Porcentaje de personal con estudios superiores	¿Con qué frecuencia el personal de su unidad participa en programas de formación de estudios superiores?1.
			¿Considera que el personal del Ejército tiene un acceso adecuado a programas educativos de nivel superior?
		Número de cursos de actualización tecnológica completados anualmente.	¿Con qué frecuencia se ofrecen cursos de actualización tecnológica para el personal militar?
			¿Cuán frecuente es la participación del personal en los cursos de actualización tecnológica dentro de su unidad?
	Competencias Tecnológicas	Porcentaje de personal capacitado en sistemas de telemática y ciberdefensa.	¿Qué tan frecuente es que el personal esté capacitado en el uso de sistemas de telemática?
			¿Con qué frecuencia se realiza capacitación en ciberdefensa para el personal de su unidad?
		Cantidad de personal entrenado en el uso de software especializado para comunicaciones.	¿Con qué frecuencia el personal recibe entrenamiento en software especializado para comunicaciones?
			¿Qué tan frecuente es que el personal utilice software especializado en comunicaciones en las operaciones diarias?
	Capacidades Analíticas y de Resolución de Problemas	Porcentaje de personal capacitado en análisis estratégico y táctico	¿Con qué frecuencia el personal participa en actividades de formación en análisis estratégico y táctico?
			¿Cuán común es que el personal utilice el análisis estratégico y táctico en situaciones operativas?
		Análisis estratégico y táctico en situaciones operativas .	¿Con qué frecuencia se evalúan las operaciones pasadas de su unidad para mejorar el análisis estratégico y táctico?

			¿Qué tan común es que el personal de su unidad utilice herramientas de simulación o software especializado para mejorar el análisis estratégico y táctico durante las operaciones?
	Desarrollo de Liderazgo	Proporción de personal militar con formación en liderazgo estratégico.	¿Con qué frecuencia el personal recibe formación en liderazgo estratégico?
			¿Qué tan frecuente es que los líderes militares implementen técnicas de liderazgo estratégico en su unidad?
		Frecuencia de capacitaciones sobre toma de decisiones en escenarios de alta presión.	¿Con qué frecuencia se realizan capacitaciones sobre toma de decisiones en situaciones de alta presión?
			¿Cuán frecuente es que el personal reciba formación para tomar decisiones rápidas y efectivas en situaciones de presión?
	Modernización de la Gestión Institucional (Variable Dependiente)	Porcentaje de implementación de programas de desarrollo y retención del talento humano.	¿Qué tan frecuente es que se implementen programas de desarrollo profesional dentro de su unidad?
			¿Con qué frecuencia se realizan esfuerzos para retener el talento humano en su unidad?
		Número de programas de incentivos y promociones por desempeño (PTI 2020-2034).	¿Con qué frecuencia se implementan programas de incentivos por desempeño dentro del Ejército?
			¿Qué tan común es que el personal sea promovido con base en su desempeño en su unidad?
	Integración de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC)	Porcentaje de implementación de sistemas TIC en operaciones militares.	¿Con qué frecuencia se utilizan sistemas TIC en las operaciones militares de su unidad?
			¿Qu tan frecuente es la implementación de nuevas tecnologías de información y comunicación en su unidad?
		Nivel de digitalización en los procesos de gestión administrativa y logística (PTI 2020-2034).	¿Qué tan frecuente es el uso de plataformas digitales para la gestión administrativa en su unidad?
			¿Con qué frecuencia se digitalizan los procesos logísticos dentro del Ejército?
	Ciberdefensa y Seguridad Digital	Proporción de personal capacitado en	¿Con qué frecuencia el personal es capacitado en temas de ciberseguridad?

		ciberseguridad.	¿Qué tan común es que el personal reciba actualizaciones o formación en ciberseguridad?
		Nivel de actualización de los sistemas de ciberdefensa implementados (PTI 2020-2034).	¿Con qué frecuencia se actualizan los sistemas de ciberdefensa en su unidad?
			¿Qué tan frecuente es que se realicen mejoras o actualizaciones en las capacidades de ciberdefensa?
	Optimización de la Gestión Logística	Nivel de automatización en los procesos logísticos de la brigada.	¿Qué tan frecuente es que los procesos logísticos en su brigada sean automatizados?
			¿Con qué frecuencia se implementan sistemas automáticos para mejorar los procesos logísticos?
		Porcentaje de implementación de software de gestión logística (PTI 2020-2034).	¿Con qué frecuencia se implementan nuevos sistemas de software para la gestión logística en su unidad?
			¿Qué tan común es el uso de software especializado para la gestión logística en las operaciones diarias?

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

[illegible]

Anexo 5. Autorización para la recolección de datos

**SOLICITA: AUTORIZACIÓN PARA ACCEDER
AL PERSONAL MILITAR CON
FINES DE INVESTIGACIÓN**

SEÑOR GENERAL DE BRIGADA COMANDANTE GENERAL DE LA 33 BRIG INF

Mi General:

Yo, ZEVALLOS SARRIA Dennis Alfredo, TTE CRL INF, identificado con CIP N° 122393300, DNI N° 43461895, E- mail dzevalloss@esge.edu.pe, en actual servicio en el Batallón de Infantería de Selva de Protección a la Amazonía N°201 de la 5ta Brigada de Selva de Protección a la Amazonía - TARAPOTO, ante Ud. con el debido respeto y por conducto regular me presento y expongo:

Tengo el honor de dirigirme a Ud. Mi General para solicitarle la autorización correspondiente a fin de poder acceder al personal militar de la 33ª Brigada de Infantería – La Convención, Cusco, con el propósito de aplicar los instrumentos de recolección de datos necesarios para el desarrollo de mi investigación titulada:

"Capacidades profesionales y gestión institucional del personal del Ejército del Perú de la 33ª Brigada de Infantería en La Convención – Cusco, 2024".

Dicha investigación forma parte del cumplimiento de los requisitos para optar el grado de Magíster en Ciencias Militares en la Escuela Superior de Guerra del Ejército – EPG, deseando incrementar mis capacidades cognitivas como Oficial del Ejército del Perú, solicito a usted Mi General tenga a bien disponer a quien corresponda la autorización para el desarrollo de mi investigación así mismo se me autorice a emplear el nombre de la Brigada en el informe final, el cual será entregado oficialmente a la Escuela Superior de Guerra del Ejército – Escuela de Post Grado, una vez culminado el estudio.

POR LO EXPUESTO:

A Ud. Solicito acceder a mi pedido.

Huánuco, 15 de setiembre del 2025.


DENNIS ALFREDO ZEVALLOS SARRIA
TTE CRL INF
CIP N° 122393300

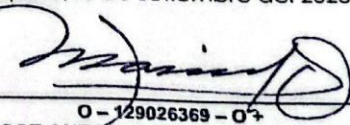
ELEVACION N°175/5TA BRIG SVA PROT AMZA/B-7.a/02.00

SEÑOR GENERAL DE BRIGADA COMANDANTE GENERAL DE LA 33 BRIG INF

Con Opinión favorable de acuerdo a las normas y disposiciones vigentes

Tarapoto, 16 de setiembre del 2025.




O - 129026369 - O
JOSE ANTONIO MARISCAL QUIROZ
General de Brigada
Comandante General 3a Brig Selva Prot Amazonía

Anexo 6. Formato de Consentimiento informado

Título de Tesis: *“Capacidades profesionales y gestión institucional del personal del Ejército del Perú de la 33ª Brigada de Infantería en La Convención – Cusco, 2024”*

Investigador: **BACH. Dennis Alfredo ZEVALLOS SARRIA**

Asesor: **Dr. Ivan Ricardo Barreto Bardales**

Propósito del estudio

Analizar la relación entre las capacidades profesionales y la gestión institucional del personal de la 33ª Brigada de Infantería. Los resultados contribuirán a mejorar la formación y la gestión institucional en el marco del Plan de Transformación Institucional del Ejército.

Procedimiento

Se aplicará un cuestionario estructurado (20–25 minutos). La participación es voluntaria y con fines exclusivamente académicos.

Riesgos y beneficios

- No existen riesgos físicos ni emocionales.
- Los resultados permitirán identificar fortalezas y áreas de mejora en la brigada.

Costos e incentivos

No implica costos ni entrega de incentivos económicos.

Confidencialidad

La información será anónima y presentada en forma agregada, sin datos que permitan identificar a los participantes.

CONSENTIMIENTO

Declaro haber sido informado sobre el propósito y procedimiento del estudio. Entiendo que mi participación es voluntaria y que puedo retirarme en cualquier momento sin consecuencias.

Lugar y fecha: 22 agosto 2025

Dios guarde a Ud.

