

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



TESIS

**Liderazgo militar y transformación institucional en oficiales del Comando de
Educación y Doctrina del Ejército del Perú, 2024**

AUTORES:

BACH. Dieter Genaro Suarez Cruz
(orcid.org/0009-0000-3050-3555)

BACH. Neyser Gilberto Puerta Yomona
(orcid.org/0009-0006-0020-534X)

**Para optar al Grado Académico de
MAESTRO EN CIENCIAS MILITARES
Con mención en Gestión Pública y Planeamiento Estratégico**

ASESOR:

MG. Karina Isabel Vizarréta Huertas
(orcid.org/0009-0001-5499-7307)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Liderazgo y toma de decisiones

2025

ACTA DE SUSTENTACIÓN

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO
ESCUELA DE POSTGRADO

DEPARTAMENTO GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS No 070 – 2025/ DGI

En la Escuela Superior de Guerra del Ejército - Escuela de Postgrado, a los diecisiete (17) días del mes de diciembre del año dos mil veinticinco, siendo las ..15:36.... horas, se reunió el jurado evaluador conformado por los docentes:


❖	Doctor	IVAN RICARDO BARRETO BARDALES	Presidente
❖	Maestro	LIZET MILAGROS CACHO DE LA CRUZ	Secretario
❖	Maestro	HENRY ARTURO ALCANTARA MINCHOLA	Vocal

Designados según Resolución de Expedito para Sustentación de Tesis N° 070-2025/SIE/DGI/ESGE-EPG del 08 de diciembre de 2025, para evaluar la sustentación presencial y defensa de la Tesis de Grado titulada "LIDERAZGO MILITAR Y TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL EN OFICIALES DEL COMANDO DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA DEL EJÉRCITO DEL PERÚ, 2024", presentado por los Bachilleres NEYSER GILBERTO PUERTA YOMONA y DIETER GENARO SUAREZ CRUZ, para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias Militares con mención en Gestión Pública y Planeamiento Estratégico, 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 dediecisiete..... (17:00).....

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

Firmado, en Chorrillos a los diecisiete (17) días del mes de diciembre del año dos mil veinticinco.


.....
DR. IVAN RICARDO
BARRETO BARDALES
PRESIDENTE


.....
MG. LIZET MILAGROS
CACHO DE LA CRUZ
SECRETARIO


.....
MG. HENRY ARTURO
ALCANTARA MINCHOLA
VOCAL

DEDICATORIA

A nuestras familias, quienes con su amor, comprensión y respaldo incondicional han sido el sostén fundamental para culminar esta etapa académica; a nuestras esposas e hijos, por su paciencia y motivación constante; y a nuestros compañeros de armas, quienes inspiran día a día nuestro compromiso de contribuir al fortalecimiento de nuestra institución.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a la Escuela Superior de Guerra del Ejército – Escuela de Postgrado por su formación académica, a la Mg. Karina Isabel Vizarreta Huertas por su valiosa asesoría, a los oficiales del Comando de Educación y Doctrina del Ejército del Perú por su colaboración, y a nuestras familias por su permanente apoyo y motivación.

ÍNDICE

PORTADA.....	i
ACTA DE SUSTENTACIÓN.....	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE	v
RESUMEN	ix
ABSTRACT.....	x
REPORTE DE SIMILITUD.....	xi
DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD Y NO PLAGIO	xii
INTRODUCCIÓN.....	xiii
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1. Descripción de la Situación Problemática.....	1
1.2. Formulación del problema	3
1.3. Objetivos de la investigación	3
1.4. Justificación de la Investigación	4
1.5. Viabilidad de la Investigación	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	7
2.1. Antecedentes de la investigación	7
2.2. Bases Teóricas.....	10
2.3. Marco Conceptual.....	12
2.4. Definición de Términos Básicos	13
2.5. Formulación de la Hipótesis	14
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....	16
3.1. Enfoque de la investigación.....	16
3.2. Tipo de investigación	16
3.3. Nivel de Investigación	16
3.4. Diseño de Investigación.....	17

3.5.	Población, Muestra y Muestreo	18
3.6.	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	20
3.7.	Técnicas Estadísticas para el Procesamiento de la Información	21
3.8.	Aspectos Éticos	22
CAPÍTULO IV: RESULTADOS		23
4.1.	Análisis Descriptivo	23
4.2.	Análisis Inferencial	31
4.3.	Análisis Complementario	32
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN		35
CONCLUSIONES		37
RECOMENDACIONES		41
PROPUESTA PARA ENFRENTAR LA REALIDAD PROBLEMÁTICA		44
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		46
ANEXOS		49
Anexo 1: Matriz de Consistencia		49
Anexo 2: Matriz de Operacionalización de las Variables		50
Anexo 3: Ficha Técnica del Instrumento		51
Anexo 4: Validación de Instrumento		52
Anexo 5: Confiabilidad del Instrumento		72
Anexo 6: Instrumento de Recolección de Datos		73
Anexo 7: Autorización para la recolección de Datos		76
Anexo 8: Consentimiento informado		77

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Encuesta de la variable Liderazgo Militar	26
Tabla 2: Estadísticos de tendencia central – Dimensión Cambio Cultural.....	27
Tabla 3: Estadísticos de Dimensión Estructura Organizacional	28
Tabla 4: Estadísticos de Dimensión Cumplimiento de Objetivos Estratégicos.....	29
Tabla 5: Distribución de respuestas – Variable Transformación Institucional.....	30

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Componentes del Liderazgo Transformacional según Bass (1985).....	11
Figura 2: Teoría del Cambio Organizacional de Kurt Lewin (1947)	12
Figura 3: Esquema correlacional-causal	18
Figura 4: Estadísticos de la dimensión SER.....	23
Figura 5: Estadísticos de la dimensión SABER del liderazgo militar	24
Figura 6: Estadísticos de la dimensión HACER del liderazgo militar	25
Figura 7: Distribución porcentual de respuestas – V1 Transformación Institucional	30
Figura 8: Correlación de Spearman entre liderazgo militar y transformación institucional ..	31

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo determinar el liderazgo militar y la transformación institucional en oficiales del Comando de Educación y Doctrina del Ejército del Perú (COEDE), durante el año 2024. Se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental y nivel correlacional, aplicando encuestas estructuradas a una muestra de 45 oficiales. La variable liderazgo militar fue evaluada a través de las dimensiones SER, SABER y HACER, mientras que la transformación institucional fue medida considerando el cambio cultural, la estructura organizacional y el cumplimiento de objetivos estratégicos. Los resultados descriptivos revelaron un nivel medio en el ejercicio del liderazgo, especialmente en su dimensión práctica (HACER), así como una percepción moderadamente favorable del proceso de transformación. Sin embargo, el análisis inferencial, mediante la correlación de Spearman, no evidenció una relación estadísticamente significativa entre ambas variables ($\rho = 0.068$; $p = 0.658$). Este hallazgo sugiere la necesidad de revisar el enfoque formativo del liderazgo dentro del COEDE, integrando estrategias pedagógicas más orientadas a la acción transformadora. Se propone un programa integral de desarrollo del liderazgo transformacional con aplicación progresiva en contextos educativos y doctrinarios. La investigación aporta evidencia empírica relevante para la toma de decisiones institucionales en el marco del Plan de Transformación 2020–2034 del Ejército del Perú.

Palabras clave: *liderazgo militar; transformación institucional; oficiales del ejército; cultura organizacional; liderazgo transformacional.*

ABSTRACT

The objective of this research was to determine the military leadership and institutional transformation in officers of the Education and Doctrine Command of the Peruvian Army (COEDE), during the year 2024. It was developed under a quantitative approach, with a non-experimental design and correlational level, applying structured surveys to a sample of 45 officers. The military leadership variable was evaluated through the dimensions BEING, KNOWING, and DOING, while institutional transformation was measured considering cultural change, organizational structure, and the fulfillment of strategic objectives. The descriptive results revealed a medium level in the exercise of leadership, especially in its practical dimension (DOING), as well as a moderately favorable perception of the transformation process. However, the inferential analysis, using Spearman's correlation, did not show a statistically significant relationship between both variables ($\rho = 0.068$; $p = 0.658$). This finding suggests the need to review the formative approach to leadership within the COEDE, integrating pedagogical strategies more oriented to transformative action. A comprehensive transformational leadership development program with progressive application in educational and doctrinal contexts is proposed. The research provides relevant empirical evidence for institutional decision-making within the framework of the Peruvian Army's 2020–2034 Transformation Plan.

Keywords: *military leadership; institutional transformation; army officers; organizational culture; transformational leadership.*

REPORTE DE SIMILITUD

IFI - SUAREZ - PUERTA - copia.docx

 TESIS 2025

 TESIS 2025

 Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid::12350:543279339

Fecha de entrega

27 dic 2025, 1:41 p.m. GMT-5

Fecha de descarga

27 dic 2025, 1:46 p.m. GMT-5

Nombre del archivo

IFI - SUAREZ - PUERTA - copia.docx

Tamaño del archivo

2.6 MB

92 páginas

18.719 palabras

109.925 caracteres




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 Internet
- 5%  Publicaciones
- 11%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD Y NO PLAGIO

(Grado Académico de Maestro en Ciencias Militares con mención en Gestión Pública)

Por el presente documento, nosotros, Dieter Suárez Cruz y Neyser Puerta Yomona, identificados con DNI N.º 42826748 y 41969332 respectivamente, egresados del programa de Maestría en Ciencias Militares con mención en Gestión Pública, informamos que hemos elaborado el Trabajo de Investigación denominado “Liderazgo militar y transformación institucional en oficiales del Comando de Educación y Doctrina del Ejército del Perú, 2024”, para optar por el Grado Académico de Maestro en Ciencias Militares, en la maestría de Gestión Pública, y declaramos que este trabajo ha sido desarrollado íntegramente por los autores que lo suscriben, y afirmamos que no existe plagio de ninguna naturaleza. Asimismo, dejamos constancia de que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo, por lo que no se han asumido como propias las ideas vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos como en Internet.

Asimismo, afirmamos que somos responsables solidarios de todo su contenido y asumimos, como autores, las consecuencias ante cualquier falta, error u omisión de referencias en el documento. Sabemos que este compromiso de autenticidad y no plagio puede tener connotaciones éticas y legales. Por ello, en caso de incumplimiento de esta declaración, nos sometemos a lo dispuesto en las normas académicas que dictamine la Escuela Superior de Guerra del Ejército – Escuela de Posgrado, y a lo estipulado en el Reglamento Interno



Dieter Suárez Cruz

DNI N.º 42826748



Neyser Puerta Yomona

DNI N.º 41969332

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, el liderazgo militar ha emergido como un factor estratégico esencial para acompañar los procesos de transformación institucional en las Fuerzas Armadas del siglo XXI. Diversos estudios en contextos internacionales y regionales han demostrado que los modelos de liderazgo tradicionales resultan insuficientes para afrontar los retos derivados de los cambios doctrinarios, estructurales y culturales en las instituciones castrenses. En el caso específico del Ejército del Perú, el Plan de Transformación Institucional 2020–2034 establece con claridad que el fortalecimiento del liderazgo es una condición indispensable para garantizar una modernización sostenible. Sin embargo, aún persisten desafíos significativos en la consolidación de un liderazgo militar que impacte de manera efectiva en dicho proceso transformador. En este contexto, se formuló la hipótesis principal de la presente investigación: existe una relación positiva y significativa entre el liderazgo militar y la transformación institucional en los oficiales del Comando de Educación y Doctrina del Ejército del Perú, 2024.

El estudio adoptó un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental y de nivel correlacional, empleando como técnica principal la encuesta estructurada. La muestra estuvo conformada por 45 oficiales en actividad pertenecientes al COEDE, seleccionados mediante muestreo no probabilístico por conveniencia. La operacionalización de las variables consideró dimensiones claves: SER, SABER y HACER en el caso del liderazgo militar, y cambio cultural, estructura organizacional y cumplimiento de objetivos estratégicos para la transformación institucional. Los instrumentos fueron validados mediante juicio de expertos y pruebas estadísticas de confiabilidad, lo que garantizó rigurosidad en la recolección y análisis de los datos.

La tesis se estructuró en seis capítulos. El Capítulo I plantea la descripción del problema, los objetivos, hipótesis y justificación del estudio. El Capítulo II desarrolla el marco teórico, incluyendo antecedentes, bases teóricas y conceptos fundamentales. El Capítulo III formula las hipótesis y operacionaliza las variables. El Capítulo IV describe la metodología

empleada. El Capítulo V presenta los resultados obtenidos a través del análisis estadístico descriptivo e inferencial. Finalmente, el Capítulo VI discute los hallazgos más relevantes, plantea conclusiones, recomendaciones y una propuesta práctica orientada a fortalecer el liderazgo transformacional en el COEDE como base para una transformación institucional efectiva.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la Situación Problemática

El liderazgo militar ha sido reconocido históricamente como un componente estratégico indispensable para la conducción de fuerzas armadas eficientes y adaptativas. Según el informe del Center for Strategic and International Studies (CSIS, 2022), “el liderazgo transformacional constituye uno de los ejes críticos para garantizar la resiliencia de las instituciones militares frente a escenarios de incertidumbre y cambio tecnológico” (p. 8). En fuerzas armadas como las de Estados Unidos, Reino Unido y Alemania, el liderazgo estratégico fue consolidado mediante programas de transformación doctrinaria y cultural que priorizaron el desarrollo de competencias adaptativas, la gestión del cambio organizacional y la innovación táctica. Estas experiencias mostraron que la falta de liderazgo efectivo redujo significativamente la capacidad de respuesta y adaptación en ambientes operacionales dinámicos, obligando a replantear el modelo de conducción institucional (NATO Defense College, 2021). A nivel mundial, se evidenció que el éxito de los procesos de transformación dependió, en gran medida, del fortalecimiento integral del liderazgo en todos los niveles jerárquicos.

En América Latina, los procesos de transformación militar reflejaron patrones similares, aunque enfrentaron contextos sociales, políticos y organizacionales propios. En el caso del Ejército Nacional de Colombia, el proceso de transformación desarrollado entre 2011 y 2018 evidenció que “la consolidación de un liderazgo estratégico fue un factor decisivo para gestionar los cambios doctrinarios y operacionales” (Trujillo, 2021, p. 870). Este proceso resaltó la importancia de formar líderes que promovieran la innovación y redujeran la resistencia interna frente al cambio institucional. Por su parte, las fuerzas armadas de Chile y México apostaron por incorporar modelos de liderazgo transformacional en sus procesos de reforma, entendiendo que la modernización estructural requería un cambio profundo en los estilos de conducción y en la cultura organizacional (Vera Delzo, 2022). Estas experiencias

latinoamericanas demostraron que, sin un liderazgo adaptativo, los esfuerzos de transformación enfrentaban obstáculos que limitaban su sostenibilidad en el tiempo.

En el Perú, el Ejército inició su proceso formal de transformación con el lanzamiento del Plan de Transformación Institucional 2020-2034 (Ejército del Perú, 2020), reconociendo la necesidad de modernizar su doctrina, estructura y cultura organizacional. Este plan estableció como prioridad fortalecer el liderazgo en todos los niveles de mando para asegurar la adaptabilidad y resiliencia institucional. No obstante, investigaciones recientes han advertido que el liderazgo efectivo no ha logrado consolidarse plenamente como motor de la transformación (Calle, 2023). Según González (2024), "la modernización militar en el Perú enfrenta desafíos significativos debido a una cultura organizacional tradicionalista que aún limita la gestión del cambio" (p. 5). Esta situación refleja que, pese a la existencia de directrices estratégicas, el componente humano —y en particular el liderazgo militar— requiere un fortalecimiento urgente para lograr los objetivos de transformación propuestos.

En el ámbito local, específicamente en el Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE), se detectó una problemática persistente relacionada con la capacidad de liderazgo de sus oficiales. Desde el año 2020, con la implementación del Plan de Transformación, surgieron dificultades para que los oficiales adopten plenamente prácticas de liderazgo transformacional orientadas al cambio organizacional. Según el diagnóstico interno del COEDE (2024), "persisten limitaciones en la aplicación del liderazgo adaptativo, evidenciándose brechas en la conducción de procesos educativos y en la gestión de la cultura organizacional" (p. 3). Esta situación tuvo su origen en la formación tradicionalista recibida, así como en la resistencia cultural al cambio, y persiste en la actualidad. Si el problema no se atiende adecuadamente, se podría generar un debilitamiento progresivo de la efectividad institucional, afectando la formación de nuevas generaciones de oficiales y limitando la capacidad de respuesta estratégica del Ejército del Perú en el mediano plazo.

1.2. Formulación del problema

1.2.1 Problema General

PG: ¿Cuál es la relación entre el liderazgo militar y la transformación institucional en los oficiales del Comando de Educación y Doctrina del Ejército del Perú, 2024?

1.2.2 Problemas específicos

PE1: ¿Cuál es el nivel de liderazgo militar en los oficiales del Comando de Educación y Doctrina del Ejército del Perú, 2024?

PE2: ¿Cuál es el nivel de transformación institucional percibido por los oficiales del Comando de Educación y Doctrina del Ejército, 2024?

PE3: ¿Qué relación existe entre las dimensiones del liderazgo militar (SER, SABER, HACER) y los componentes de la transformación institucional (cambio cultural, estructura organizacional, cumplimiento de objetivos estratégicos) en el COEDE, 2024?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo General

OG: Determinar la relación entre el liderazgo militar y la transformación institucional en los oficiales del Comando de Educación y Doctrina del Ejército del Perú, 2024.

1.3.2 Objetivos específicos

OE1: Medir el nivel de liderazgo militar en los oficiales del Comando de Educación y Doctrina del Ejército del Perú, 2024.

OE2: Evaluar el nivel de transformación institucional percibido por los oficiales del Comando de Educación y Doctrina del Ejército del Perú, 2024.

OE3: Analizar la relación entre las dimensiones del liderazgo militar y la transformación institucional en el Comando de Educación y Doctrina del Ejército, 2024.

1.4. Justificación de la Investigación

1.4.1 Justificación teórica

La presente investigación se justificó teóricamente por dos razones fundamentales. En primer lugar, existe una necesidad apremiante de fortalecer el marco conceptual sobre liderazgo militar en contextos de transformación institucional, dado que en el Perú dicho fenómeno ha sido poco abordado con rigurosidad académica. Como señaló Vera Delzo (2022), la transformación militar requiere nuevos marcos teóricos que reconozcan la complejidad de los procesos de liderazgo adaptativo y su impacto organizacional. Esta investigación contribuyó a ese vacío, integrando enfoques del liderazgo transformacional y estratégico desde un marco castrense. En segundo lugar, se apoya en la consolidación doctrinaria regional, articulando hallazgos y propuestas como las del Ejército Nacional de Colombia, cuya experiencia ha sido documentada en estudios sobre transformación organizacional e identidad militar (Trujillo, 2021). Así, se buscó sistematizar conocimientos sobre la relación entre liderazgo y cultura institucional como base para propuestas de cambio estructural dentro de las Fuerzas Armadas.

1.4.2 Justificación metodológica

En el plano metodológico, la investigación adoptó un diseño no experimental, correlacional y de enfoque cuantitativo, lo que permitió generar resultados medibles y replicables. La primera argumentación metodológica fue el empleo de encuestas estructuradas, permitiendo evaluar objetivamente las dimensiones del liderazgo y su relación con variables de cambio organizacional. La segunda razón fue que el instrumento se validó por juicio de expertos y sometido a pruebas estadísticas (V de Aiken y alfa de Cronbach), asegurando su confiabilidad. Así, se fortaleció la base empírica del estudio con datos significativos que permiten tomar decisiones fundadas en evidencia, como recomiendan Cerna Muñoz et al. (2024).

1.4.3 Justificación práctica

Desde el plano práctico, el estudio proporcionó información útil para mejorar el ejercicio del liderazgo en los oficiales del Comando de Educación y Doctrina del Ejército

(COEDE). Una primera razón es que permitió diagnosticar con precisión las competencias de liderazgo actuales, identificando brechas que afectan la eficacia institucional. Según Percy Gonzales (2024), “la transformación castrense no es viable sin líderes operativos capacitados para interpretar los cambios estratégicos y educar al personal en consecuencia”. Una segunda razón radica en que los resultados del estudio pueden ser usados por el COEDE para ajustar sus programas de formación, alineándolos con modelos efectivos de liderazgo adaptativo. Esto es relevante considerando que, como sostiene Aguilar Sánchez (2022), “el liderazgo militar debe convertirse en una herramienta activa de gestión del talento humano, más allá de su función operativa tradicional”.

1.4.4 Justificación Social e Institucional

Desde una perspectiva social, la investigación ayudó a fomentar una cultura de liderazgo más consciente dentro de la institución militar. La primera razón es que promovió una visión del liderazgo centrada en el desarrollo humano, más allá del cumplimiento normativo. Como advierte Ussa (2015), “el liderazgo íntegro y transformacional en el ámbito castrense debe asumir una perspectiva formativa que potencie la ética, el compromiso y la innovación”. En el plano institucional, se justificó por su aporte directo al fortalecimiento del COEDE como eje del cambio educativo y doctrinario del Ejército. Según el CEEEP (2023), la transformación institucional exige liderazgos que comprendan los desafíos del siglo XXI y los traduzcan en decisiones coherentes con los valores de la organización. Por ello, esta investigación brindó un marco analítico que puede guiar políticas de fortalecimiento institucional en el Ejército del Perú.

1.5. Viabilidad de la Investigación

La viabilidad de la presente investigación se determinó por la disponibilidad de condiciones institucionales, logísticas y académicas que permitieron su ejecución efectiva. En primer lugar, se contó con acceso a información suficiente, actualizada y especializada, procedente de fuentes confiables como el Centro de Estudios Estratégicos del Ejército del Perú (CEEEP), revistas académicas nacionales e internacionales, manuales doctrinarios y estudios recientes sobre liderazgo militar y transformación institucional. Asimismo, el

instrumento de recolección de datos fue debidamente validado por expertos, lo cual fortaleció su aplicabilidad dentro del entorno militar. En segundo lugar, los investigadores reunieron las competencias necesarias para el desarrollo del estudio, dado que ambos son oficiales en actividad con experiencia profesional en el ámbito de la gestión educativa militar y el liderazgo organizacional, lo cual facilitó la comprensión y contextualización del fenómeno de estudio. Además, se contó con la disponibilidad de un cronograma compatible con los tiempos académicos de la Escuela de Postgrado de la ESGE y no se requirieron recursos financieros externos, pues el proceso fue autogestionado. Del mismo modo, el respaldo institucional fue un factor determinante: mediante autorización formal emitida por el Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE), se garantizó el acceso al personal militar considerado dentro de la muestra. Este respaldo no solo permitió el desarrollo del trabajo de campo, sino que fortaleció el compromiso con la calidad del estudio. En consecuencia, la investigación resultó plenamente viable desde una perspectiva técnica, metodológica, humana e institucional.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Antecedentes Nacionales

En la investigación titulada “Cultura Organizacional y Liderazgo en el Ejército”, elaborada por Edison Gelber Aguilar Sánchez (2022), se buscó analizar la influencia de la cultura organizacional en el ejercicio del liderazgo dentro del Ejército del Perú. El autor empleó un enfoque cuantitativo, aplicando encuestas a oficiales de distintos rangos. Los resultados demostraron que una cultura rígida limita el desarrollo de liderazgos estratégicos e innovadores. Como conclusión, Aguilar Sánchez (2022) afirmó que “es imprescindible fortalecer una cultura organizacional flexible y participativa para optimizar el liderazgo en contextos militares de cambio” (p. 102), resaltando que la transformación institucional requiere una modificación cultural previa.

Por otro lado en, “Cambiar la cultura organizacional: El principal desafío de la transformación militar”, elaborada por Vera Delzo (2022), se buscó comprender las principales barreras culturales que obstaculizan la transformación organizacional en las Fuerzas Armadas del Perú. Mediante un análisis documental y revisión crítica de reformas anteriores, el autor identificó que los patrones de obediencia rígida y aversión al cambio son los principales obstáculos. Vera Delzo (2022) concluyó que la transformación institucional exige una ruptura consciente con paradigmas tradicionales y la instauración de un liderazgo estratégico orientado al cambio adaptativo y al aprendizaje organizacional.

Además, “Comando y Control en el Ejército del Perú: Métodos, Análisis y el Método Innovador Awqa Humalliq”, elaborada por Gonzales (2024), se buscó analizar la innovación en los procesos de comando y control dentro del Ejército del Perú. A través de una metodología descriptiva, el autor presentó el desarrollo del método Awqa Humalliq, el cual requiere de líderes con competencias estratégicas y capacidad para gestionar tecnología.

Gonzales (2024) afirmó que “la implementación de métodos innovadores exige un cambio cultural que priorice el liderazgo transformacional en los mandos medios y superiores” (p. 5), destacando que el éxito de la modernización militar depende del fortalecimiento del liderazgo estratégico.

También en, “La Mística y el Liderazgo Militar como parte del Proceso de Transformación Institucional”, elaborada por Calle (2023), se buscó analizar cómo los valores tradicionales militares influyen en la aceptación de los procesos de cambio institucional. Empleando un enfoque cualitativo mediante entrevistas a oficiales de alto rango, el autor concluyó que la mística militar sigue siendo un elemento fundamental en la cohesión y resistencia organizacional. Sin embargo, Calle (2023) advirtió que “el liderazgo efectivo debe lograr armonizar la tradición militar con la necesidad de innovación, evitando tensiones internas que ralenticen la transformación” (p. 108).

Así mismo en, “Liderazgo transformacional y desempeño laboral en los colaboradores de un instituto de educación superior privado de Arequipa, Perú, 2024”, elaborada por Fernández Sánchez (2024), se buscó identificar la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral en un contexto educativo militarizado. Aplicando una metodología correlacional, el autor encontró que existe una relación directa y significativa entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral del personal. Fernández Sánchez (2024) concluyó que fomentar un liderazgo transformacional potencia la motivación, la eficiencia y la cohesión interna, elementos indispensables para cualquier proceso de cambio institucional en entornos jerárquicos.

2.1.2. Antecedentes Internacionales

En la investigación titulada “Cambiando de mentalidad: El proceso de transformación del Ejército Nacional de Colombia (2011-2018)”, elaborada por Trujillo (2021), se buscó analizar los factores que incidieron en la transformación institucional del Ejército colombiano en un contexto de posconflicto. El estudio utilizó una metodología cualitativa, basada en la revisión documental y entrevistas a mandos militares. Trujillo identificó que el liderazgo estratégico y la gestión del cambio cultural fueron los principales motores de la

transformación. Como resultado, concluyó que “la capacidad de adaptación de los líderes fue esencial para superar las resistencias internas” (Trujillo, 2021, p. 872), estableciendo que la modernización solo es sostenible si se fortalece el liderazgo desde los niveles intermedios hacia los superiores.

Así mismo en “Liderazgo militar para la transformación: Una aproximación desde la visión de los Jesuitas”, elaborado por Argoti (2021), se buscó reflexionar sobre los estilos de liderazgo aplicables a la transformación de las fuerzas militares contemporáneas. El autor propuso un análisis conceptual basado en los principios del liderazgo jesuita, adaptándolos al contexto militar estratégico. A través de un enfoque teórico, Argoti determinó que el liderazgo basado en la reflexión crítica, la adaptabilidad y la responsabilidad social promueve procesos de transformación institucional más sostenibles. El estudio concluyó que “el liderazgo humanista fortalece el compromiso ético de las fuerzas militares ante escenarios cambiantes” (Argoti, 2021, p. 9), brindando una nueva perspectiva para los ejércitos de América Latina.

También en “Proceso de transformación institucional: Alcances e influencia en el desempeño”, elaborada por Torres Rivera (2020), se buscó determinar cómo el cambio organizacional impacta el desempeño institucional en fuerzas armadas de América Latina. El autor utilizó una metodología descriptiva y analítica, revisando casos de transformación en instituciones militares. Torres Rivera evidenció que la transformación institucional mejora significativamente el desempeño organizacional, siempre que esté acompañada de un liderazgo efectivo y de una cultura organizacional flexible. El estudio concluyó que el cambio no puede ser únicamente estructural, sino que debe integrar transformaciones profundas en las dinámicas de liderazgo y gestión del personal (Torres Rivera, 2020).

En el artículo “La transformación institucional... un camino por recorrer”, elaborado por Viteri Molina (2021), se buscó analizar las condiciones necesarias para una transformación efectiva en el Ejército Ecuatoriano. A través de un estudio analítico-descriptivo, el autor revisó la situación organizacional y los factores internos que afectan el cambio. Viteri Molina identificó como principales obstáculos la falta de continuidad en el liderazgo estratégico y la

escasa coordinación entre las instancias de poder. Concluyó que la transformación solo es viable si se garantiza “un liderazgo alineado con el poder político y el nivel superior de comando” (Viteri Molina, 2021, p. 13), estableciendo que el proceso debe ser integral, sostenido y planificado.

Y en, “Liderazgo íntegro y transformacional orientado hacia la institución castrense”, elaborada por Ussa (2015), se buscó analizar el impacto del liderazgo íntegro en los procesos de transformación organizacional de las fuerzas armadas. Mediante un enfoque de revisión teórica y análisis crítico, el autor propuso que el liderazgo transformacional ético fortalece la resiliencia institucional. Ussa determinó que el compromiso con valores como la honestidad, la responsabilidad y la proactividad impulsa una cultura organizacional innovadora. El estudio concluyó que el liderazgo íntegro “actúa como catalizador de la transformación institucional” (Ussa, 2015, p. 45), haciendo posible la modernización sostenible de las estructuras militares.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Bases teórica de la Variable 1: Liderazgo Militar

2.2.1.1. Teoría del Liderazgo Transformacional de Bernard Bass (1985)

Esta teoría postula que el liderazgo va más allá de la gestión y supervisión de tareas, ya que transforma e inspira a los subordinados a comprometerse con metas superiores al interés individual. El liderazgo transformacional se articula en cuatro componentes: influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada. Este enfoque ha sido ampliamente adoptado en instituciones militares modernas por su capacidad de generar cohesión, confianza, resiliencia y visión compartida ante escenarios complejos. En el contexto militar, esta teoría es aplicable dado que los oficiales deben asumir roles que exigen tanto la ejecución operativa como la formación de cultura institucional. Según Bass (1985), los líderes transformacionales fomentan un sentido de misión y propósito, condición indispensable para impulsar procesos de cambio organizacional. Vera Delzo (2022) sostiene que, en entornos castrenses, el liderazgo transformacional permite “elevar el compromiso institucional mediante la consolidación de valores, la disciplina ética y la motivación colectiva” (p. 84).

Figura 1:

Componentes del Liderazgo Transformacional según Bass (1985)



Nota. Adaptado de "Así es el estilo de liderazgo transformacional", por A. Zerpa, 2024, <https://www.orientacionparaelemplo.com/liderazgo-transformacional>

2.2.2. Base teórica de la Variable 2: Transformación Institucional

2.2.2.1. Teoría del Cambio Organizacional de Kurt Lewin (1947)

Esta teoría clásica plantea que el cambio organizacional debe seguir tres fases: descongelamiento, cambio y recongelamiento. En la primera fase, se cuestionan y debilitan las prácticas existentes; en la segunda, se introducen nuevas conductas, estructuras o procesos; y en la tercera, los cambios se consolidan como parte de la cultura organizacional. Esta teoría resulta pertinente en contextos militares, donde los procesos de transformación requieren planificación estructurada y resistencia a la inercia institucional. En el Ejército del Perú, el Plan de Transformación Institucional 2020–2034 contempla procesos similares, desde el diagnóstico hasta la implementación de reformas estructurales. Según Viteri Molina (2021), "la transformación requiere líderes que comprendan el proceso organizacional como una dinámica cíclica y continua, no como una acción puntual" (p. 11). Esta visión coincide con

el enfoque de Lewin, que ofrece una ruta metodológica clara para implementar y consolidar reformas institucionales sostenibles.

Figura 2:

Teoría del Cambio Organizacional de Kurt Lewin (1947)



Nota. Adaptado de "Modelo de Kurt Lewin", por A. Green, 2021, <https://qitmind.com/es/modelo-de-kurt-lewin.html>

2.3. Marco Conceptual

El liderazgo militar se define como la capacidad que poseen los oficiales para influir en su personal a fin de alcanzar los objetivos institucionales, sustentado en valores éticos, conocimientos técnicos y habilidades prácticas. Esta investigación adopta el enfoque planteado por el Manual de Liderazgo Militar RE 1-54 del Ejército del Perú (2014), que estructura el liderazgo en tres dimensiones: SER, que comprende los principios y valores como la integridad y la lealtad; SABER, que incluye el conocimiento profesional en tácticas, estrategias y gestión; y HACER, que se refiere a la ejecución efectiva y motivacional del mando. A nivel teórico, esta conceptualización se sustenta en la Teoría del Liderazgo Transformacional de Bass (1985), que plantea que el líder transforma a sus subordinados mediante la inspiración, el ejemplo y la visión compartida.

Por otro lado, la transformación institucional es entendida como un proceso estructurado y estratégico que busca la modernización organizacional mediante cambios en

la cultura, estructura y funcionamiento interno de la institución. Esta investigación toma como base conceptual el Plan de Transformación Institucional 2020–2034 del Ejército del Perú, que plantea la transformación en tres dimensiones: cambio cultural, reestructuración organizativa y cumplimiento de objetivos estratégicos. Teóricamente, se sustenta en la Teoría del Cambio Organizacional de Lewin (1947), que postula tres etapas para una transformación efectiva: descongelamiento de estructuras previas, implementación de cambios sustanciales y recongelamiento de nuevas prácticas institucionales.

2.4. Definición de Términos Básicos

2.4.1. Cambio organizacional

Proceso estructurado mediante el cual una institución modifica sus esquemas de comportamiento, estructura o cultura con el fin de adaptarse a nuevas exigencias del entorno. En el ámbito militar, implica la transición hacia una organización más eficiente, moderna y flexible. (Lewin, 1947; Scott, 1995).

2.4.2. Cultura organizacional militar

Sistema de valores, creencias, normas y símbolos compartidos por los miembros de una institución castrense, que regula la conducta, las relaciones jerárquicas y el cumplimiento de la misión. Su modificación es clave en los procesos de transformación institucional. (Schein, 1985; Ejército del Perú, 2020).

2.4.3. Dimensión SER

Conjunto de principios éticos y morales del líder militar que guían su comportamiento. Incluye cualidades como integridad, lealtad, responsabilidad y sentido del deber, que fortalecen la cohesión y el respeto en la organización. (Ejército del Perú, 2014).

2.4.4. Dimensión SABER

Nivel de conocimientos técnicos, tácticos, administrativos y estratégicos que debe poseer un oficial militar para ejercer su función de liderazgo con competencia. Incluye la planificación, gestión de recursos y toma de decisiones. (Vera Delzo, 2022).

2.4.5. Dimensión HACER

Capacidad del líder militar para ejecutar acciones concretas que inspiren, orienten y movilicen a su equipo hacia el logro de objetivos estratégicos. Representa el liderazgo en la práctica. (Ejército del Perú, 2014; Bass, 1985).

2.4.6. Liderazgo militar

Capacidad que poseen los oficiales para influir en sus subordinados a fin de lograr los objetivos institucionales, mediante la combinación de valores, conocimientos y ejecución efectiva. Su forma más eficaz en contextos de cambio es el liderazgo transformacional. (Bass, 1985; Ejército del Perú, 2014).

2.4.7. Liderazgo transformacional

Estilo de liderazgo que motiva e inspira a los subordinados a trascender sus intereses individuales en favor del colectivo, promoviendo el cambio organizacional a través de la visión, la motivación y la ética. (Bass, 1985; Vera Delzo, 2022).

2.4.8. Modernización institucional

Proceso mediante el cual una organización pública, como el Ejército, adapta sus estructuras, procesos y cultura a los desafíos del siglo XXI mediante innovación tecnológica, reformas doctrinarias y fortalecimiento del liderazgo. (Ejército del Perú, 2020; Gonzales, 2024).

2.4.9. Transformación institucional

Proceso estratégico y progresivo que busca renovar integralmente a una organización militar, afectando su cultura, estructura, funcionamiento y liderazgo para responder con eficacia a un entorno cambiante. (Lewin, 1947; Viteri Molina, 2021).

2.5. Formulación de la Hipótesis

2.5.1. Hipótesis General

HG: Existe una relación positiva y significativa entre el liderazgo militar y la transformación institucional en los oficiales del Comando de Educación y Doctrina del Ejército en el 2024.

2.5.2. Hipótesis Específicas

HE1: Los oficiales del COEDE presentan un nivel de liderazgo militar adecuado para la transformación institucional.

HE2: El grado de transformación institucional percibido por los oficiales depende del tipo de liderazgo ejercido.

HE3: Las dimensiones del liderazgo militar (SER, SABER y HACER) tienen una relación significativa con la transformación institucional.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1. Enfoque de la investigación

La presente investigación adoptó un enfoque cuantitativo, ya que buscó analizar, mediante datos numéricos, la relación existente entre el liderazgo militar y la transformación institucional en los oficiales del Comando de Educación y Doctrina del Ejército del Perú. Este enfoque permitió describir, explicar y establecer correlaciones entre variables mediante el uso de técnicas estadísticas, lo cual garantizó objetividad en el análisis. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), el enfoque cuantitativo se caracterizó por “ser secuencial y probatorio, empleando la recolección de datos cuantificables y su análisis mediante procedimientos estadísticos” (p. 4). Así, el enfoque cuantitativo resultó el más adecuado para responder al problema de investigación y contrastar empíricamente las hipótesis formuladas.

3.2. Tipo de investigación

El tipo de investigación fue básica o pura, pues se orienta a generar conocimiento teórico aplicable al contexto militar, sin que ello implique una intervención directa en la realidad institucional. Su finalidad fue comprender el fenómeno del liderazgo militar y su vinculación con la transformación organizacional, contribuyendo así al acervo teórico de las ciencias militares. Según Sampieri et al. (2022), la investigación básica “busca el desarrollo de teorías y la explicación de fenómenos, sin necesidad de aplicaciones inmediatas” (p. 94). Este tipo de estudio permite sustentar, desde una perspectiva académica, las condiciones que favorecen o limitan los procesos de modernización institucional en el Ejército del Perú.

3.3. Nivel de Investigación

El nivel de investigación fue correlacional-explicativo, dado que se planteó determinar el grado de relación entre dos variables: liderazgo militar y transformación institucional. No se manipula ninguna variable, sino que se analizó la manera en que se vinculan entre sí dentro del contexto institucional del COEDE. Según Hernández et al. (2014), los estudios

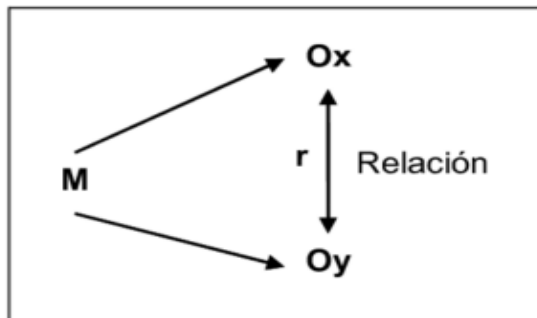
correlacionales “indican cómo se asocia o vincula un concepto o variable con otro dentro de un patrón o en un contexto determinado” (p. 96). Este nivel de análisis resultó pertinente porque permitió explorar si un mayor desarrollo del liderazgo está asociado con una percepción más favorable del proceso de transformación institucional, lo cual constituyó un aporte relevante para la gestión del cambio organizacional en entornos militares.

3.4. Diseño de Investigación

El estudio adoptó un diseño no experimental, transeccional de alcance descriptivo correlacional. Fue no experimental porque las variables, liderazgo militar y transformación institucional, se observaron tal como ocurren en su contexto natural, sin manipulación ni control deliberado de los factores que las afectan. No se introdujeron estímulos ni tratamientos experimentales, sino que se describen y analizan los hechos según la percepción de los oficiales del Comando de Educación y Doctrina del Ejército del Perú (COEDE). Asimismo, el diseño fue transeccional porque la recolección de datos se realizó en un solo momento del tiempo, con el propósito de describir el estado actual del fenómeno y analizar la relación existente entre las variables estudiadas. De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), los diseños transeccionales permiten examinar simultáneamente la magnitud y dirección de las relaciones entre variables sin pretender establecer causalidad.

El alcance descriptivo correlacional se justificó porque el estudio buscó, por un lado, describir los niveles de liderazgo militar y de transformación institucional presentes en los oficiales del COEDE, y por otro, determinar el grado de asociación estadística entre ambas variables. En este tipo de estudios, se pretende identificar patrones o tendencias de relación, más que explicar causas o efectos directos (Creswell, 2014).

El diseño adoptado permitió caracterizar y correlacionar los fenómenos tal como se presentan en la realidad institucional, aportando evidencia empírica para comprender de qué manera el ejercicio del liderazgo militar se vincula con el proceso de transformación organizacional en el contexto del Ejército del Perú.

Figura 3:*Esquema correlacional-causal*

Nota. (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

Donde:

M: Muestra

Ox: Liderazgo militar (variable 1)

Oy: Transformación institucional (variable 2)

r: Relación (asociación)

3.5. Población, Muestra y Muestreo

3.5.1. Población

En la presente investigación, la población estuvo conformada por los oficiales en actividad que integran el Comando de Educación y Doctrina del Ejército del Perú (COEDE) durante el año 2024. Esta población se caracterizó por estar directamente involucrada en la planificación, conducción y ejecución de procesos de formación, doctrina y transformación institucional dentro del Ejército del Perú. Dado su rol funcional, constituyeron actores clave para el análisis de las variables liderazgo militar y transformación institucional.

3.5.2. Muestra y muestreo

El tipo de muestreo fue no probabilístico por conveniencia, considerando las características operativas del entorno castrense y las restricciones de acceso a la totalidad del universo poblacional. Este tipo de muestreo fue adecuado debido a la accesibilidad y

disposición del personal para participar en la investigación, sin que ello afecte la validez de los resultados dentro del enfoque exploratorio-correlacional adoptado.

La muestra estuvo conformada por 45 oficiales, quienes cumplieron con los siguientes criterios de inclusión: (a) ser oficial en situación de actividad, (b) desempeñarse dentro de las áreas de docencia, planeamiento, operaciones o gestión institucional en el COEDE, y (c) haber aceptado participar voluntariamente mediante consentimiento informado. Se excluyó a personal que no cumpliera funciones institucionales vinculadas a procesos formativos o de transformación organizacional. Este diseño muestral permitió garantizar la recolección de datos relevantes, representativos del fenómeno de estudio en el contexto del COEDE. De acuerdo con Hernández et al. (2014), una muestra superior a 30 casos es suficiente para análisis correlacionales con validez estadística en estudios no experimentales.

$$n = \frac{N \times Z^2 pq}{e^2 x (N - 1) + Z^2 pq}$$

Dónde:

N : Número de la población = 51 oficiales.

n : Número de la muestra = 45

p : Probabilidad éxito = 0.5

q : Probabilidad de fracaso = 0.5

z : Valor de desviación estándar = 1.96

e : Valor de margen de error = 0.05

$$n = \frac{51 \times 1.96^2 (0.5)(0.5)}{(0.05)^2 x (51 - 1) + 1.96^2 (0.5)(0.5)}$$

$$n = 45$$

Una muestra es una porción representativa de la población que se extrae con fines de análisis (Otzen & Manterola, 2017). En el presente estudio, la muestra quedó conformada por 45 oficiales del Comando de Educación y Doctrina del Ejército del Perú (COEDE), seleccionados a partir de una población total de 51 efectivos. De esta manera, la muestra

garantizó la validez y representatividad necesarias para responder a los objetivos de la investigación, permitiendo analizar de manera objetiva la relación entre el liderazgo militar y la transformación institucional dentro del contexto castrense.

3.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

3.6.1. Técnicas

La técnica seleccionada para la presente investigación fue la encuesta estructurada, adecuada para estudios de enfoque cuantitativo por su capacidad de recolectar datos objetivos y medibles. Esta técnica permitió captar la percepción de los oficiales del Comando de Educación y Doctrina del Ejército del Perú (COEDE) respecto al nivel de liderazgo militar y el estado de la transformación institucional. La aplicación se realizó de manera presencial o virtual, bajo supervisión, garantizando que la información recogida refleje las condiciones reales del contexto institucional.

3.6.2. Instrumentos

El instrumento fue un cuestionario tipo Likert, elaborado con base en la matriz de operacionalización. Cuenta con 36 ítems distribuidos equitativamente entre las dos variables: liderazgo militar (18 ítems organizados en las dimensiones SER, SABER y HACER) y transformación institucional (18 ítems distribuidos en las dimensiones cambio cultural, estructura organizacional y cumplimiento de objetivos estratégicos). La escala fue ordinal de cinco puntos (1), facilitando el análisis estadístico posterior.

3.6.3. Validación de los Instrumentos

Para garantizar la validez de contenido, el instrumento fue sometido a juicio de cinco expertos con experiencia en liderazgo, gestión educativa y transformación militar. Estos evaluaron cada ítem bajo los criterios de claridad, coherencia, importancia y pertinencia, aplicando la técnica de V de Aiken. Como resultado, se ajustaron algunas formulaciones semánticas y se mejoraron la precisión de indicadores según las sugerencias, con registro documentado en el Anexo 3.

3.6.4. Confiabilidad de los Instrumentos

Con el fin de verificar la confiabilidad del instrumento, se realizó una prueba piloto en una unidad militar que presente características similares a la población de estudio. La consistencia interna fue evaluada mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, con el propósito de comprobar que los ítems mantengan una adecuada homogeneidad (Hernández et al., 2014).

Asimismo, la recolección de datos fue autorizada formalmente por el Comando de Educación y Doctrina del Ejército del Perú (COEDE) mediante el Oficio N.º 1435/U-26.e.b (ver Anexo 5), lo que garantizó el acceso institucional y la colaboración del personal participante. La manipulación de las variables fue indirecta, centrada en su observación mediante una autoevaluación estructurada, sin intervención ni alteración de las funciones habituales del personal.

Todo el procedimiento respetó las normas éticas, la cadena de mando y los protocolos internos del COEDE.

3.7. Técnicas Estadísticas para el Procesamiento de la Información

El análisis de datos en esta investigación cuantitativa se llevó a cabo en dos etapas fundamentales: el análisis descriptivo y el análisis inferencial, utilizando como herramienta el software estadístico SPSS versión 26, lo cual permitió garantizar precisión y fiabilidad en el tratamiento de la información.

En primer lugar, el análisis descriptivo se centró en determinar los niveles de las variables liderazgo militar y transformación institucional, así como de sus dimensiones respectivas (SER, SABER, HACER; cambio cultural, estructura organizacional y cumplimiento de objetivos estratégicos). Para ello, se calcularon frecuencias absolutas, relativas, medias y desviaciones estándar. Esta fase permitió caracterizar los patrones generales de respuesta en la muestra de oficiales participantes.

Posteriormente, los datos se procesaron en SPSS v.26, se calculó estadísticos descriptivos y se estimó la correlación de Pearson para corroborar la normalidad. Esta prueba

permitió contrastar la hipótesis general y las derivadas, determinando la existencia y el grado de relación entre el liderazgo militar y la transformación institucional.

3.8. Aspectos Éticos

La presente investigación se desarrolló respetando los principios éticos establecidos por la Declaración de Helsinki (Asociación Médica Mundial, 2013) y las disposiciones del CONCYTEC (2019), los cuales regulan la ética en la investigación con seres humanos en el Perú. Se garantizaron los principios de beneficencia, no maleficencia, autonomía y justicia en todo el proceso. La participación de los oficiales del Ejército del Perú fue completamente voluntaria, sin presiones de tipo jerárquico o institucional. Se informó adecuadamente a los participantes sobre el propósito del estudio, los alcances de su colaboración, así como sus derechos a retirarse en cualquier momento sin consecuencia alguna.

Con el fin de proteger la autonomía de los participantes, se empleó el consentimiento informado (ver Anexo 6), explicando claramente los objetivos, beneficios, procedimientos y duración aproximada del cuestionario (15 minutos). Asimismo, se especificó que la participación no implica retribuciones económicas, ni compromisos futuros. El documento fue firmado por cada participante antes de responder el instrumento. Se dejó constancia de que los datos recolectados serían utilizados únicamente con fines académicos y que en ningún momento se revelaría información personal que permita identificar a los participantes. Así, se garantizó la confidencialidad y se fortaleció la confianza institucional en el desarrollo de investigaciones científicas.

Respecto al principio de no maleficencia, se cuidó que el instrumento de recolección de datos no genere efectos negativos, estrés ni perjuicios personales o profesionales. Además, se observó el principio de justicia, seleccionando a los participantes de forma imparcial, considerando únicamente criterios de inclusión vinculados a la población objetivo. No se excluyó a ningún oficial por razón de grado, unidad de adscripción o tiempo de servicio. La autorización oficial emitida por el Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE) respalda institucionalmente la investigación, facilitando el acceso ordenado y respetuoso a los sujetos participantes, lo cual fortaleció la validez ética del estudio.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1. Análisis Descriptivo

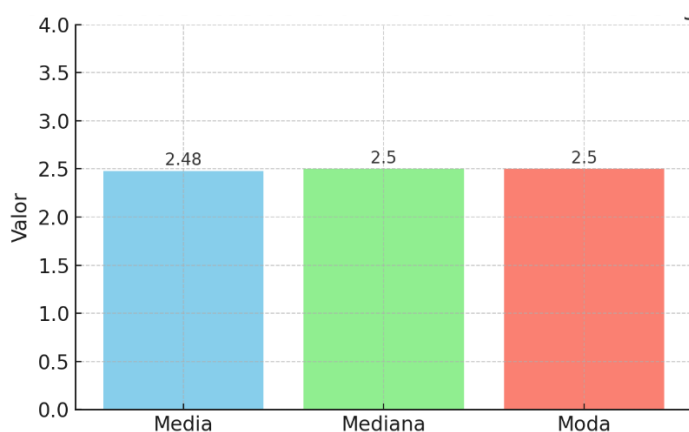
4.1.1. Análisis Descriptivo de la Variable 1: Liderazgo Militar

4.1.1.1. Dimensión SER del Liderazgo Militar

La dimensión SER del liderazgo militar representa los principios éticos y morales que guían el accionar de los oficiales dentro de la institución castrense. Comprende aspectos como la integridad, la responsabilidad, la lealtad, el sentido del deber y el respeto a los valores institucionales. Esta dimensión es clave en la formación del líder militar, ya que fortalece la autoridad moral y el compromiso con la misión del Ejército. Para esta investigación, la dimensión SER fue medida a través de seis ítems dentro del cuestionario aplicado a 45 oficiales del Comando de Educación y Doctrina del Ejército del Perú (COEDE), utilizando una escala de Likert de 1 a 5 puntos.

Figura 4:

Estadísticos de la dimensión SER del liderazgo militar



Los resultados muestran que la media de la dimensión SER fue de 2.48, mientras que tanto la mediana como la moda fueron de 2.5, en una escala de 1 a 5 puntos. Estos valores indican que los oficiales encuestados manifestaron una tendencia moderada-alta en cuanto a la presencia de principios y valores éticos en su ejercicio del liderazgo. La cercanía entre los tres estadísticos de tendencia central sugirió homogeneidad en las respuestas, lo cual

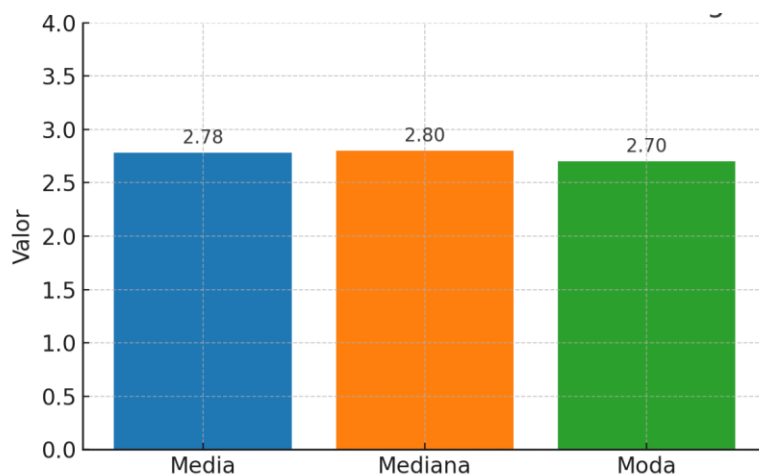
refuerza la percepción de que existe un consenso respecto a la importancia de esta dimensión en la conducción militar. No obstante, si bien el promedio fue favorable, se evidenció margen para fortalecer aún más esta dimensión (especialmente considerando que el ideal sería aproximarse al valor máximo de 5) mediante programas de formación en ética militar, refuerzo doctrinario y evaluación continua del comportamiento ético en el servicio.

4.1.1.2. Dimensión SABER del Liderazgo Militar

La dimensión SABER hace referencia al conocimiento doctrinario, técnico y estratégico que un oficial militar debe poseer para ejercer un liderazgo efectivo. Incluye la comprensión de tácticas, técnicas operacionales, legislación militar, gestión institucional, y el dominio de la doctrina actualizada del Ejército. En esta investigación, esta dimensión fue evaluada mediante seis ítems específicos aplicados a una muestra de 45 oficiales del Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE), usando una escala de Likert de 1 a 5 puntos, donde 1 equivale a “totalmente en desacuerdo” y 5 a “totalmente de acuerdo”.

Figura 5:

Estadísticos de la dimensión SABER del liderazgo militar



Los resultados muestran que la dimensión SABER obtuvo una media de 2.78, una mediana de 2.80 y una moda de 2.70, lo que indicó un nivel medio-alto de conocimiento profesional entre los oficiales evaluados. Estos valores reflejan que, en términos generales, los oficiales poseen una base sólida de conocimientos para ejercer el liderazgo, aunque todavía no alcanzaban un nivel óptimo o ideal. La ligera dispersión entre moda y mediana sugiere que una parte del grupo podría haber presentado variabilidad en sus competencias

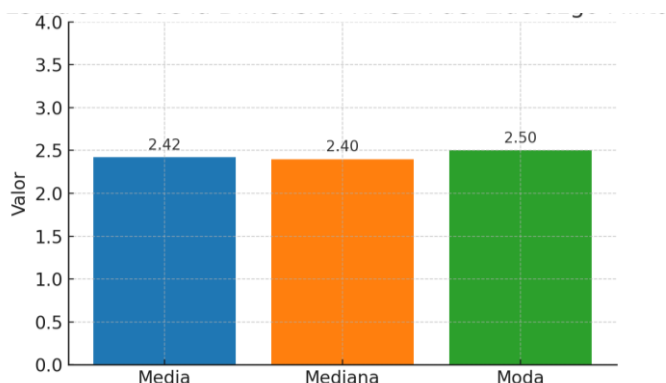
técnicas, posiblemente por diferencias en la formación o experiencia operativa. Esto resalta la importancia de continuar fortaleciendo los procesos de actualización doctrinaria y capacitación permanente, especialmente en contextos de transformación institucional, donde el dominio del saber profesional es clave para liderar eficazmente el cambio y tomar decisiones con criterio estratégico.

4.1.1.3. Dimensión HACER del Liderazgo Militar

La dimensión HACER representa la capacidad práctica del oficial para ejercer liderazgo a través de la acción directa, la toma de decisiones, la conducción operativa y la motivación de su personal. Se centra en el comportamiento observable del líder al ejecutar tareas, resolver problemas y orientar al equipo hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales. Esta dimensión fue evaluada mediante seis ítems en una escala tipo Likert (1 a 5 puntos) aplicada a una muestra de 45 oficiales del COEDE. La medición permitió identificar la frecuencia con la que los oficiales demuestran comportamientos efectivos en el ejercicio del liderazgo.

Figura 6:

Estadísticos de la dimensión HACER del liderazgo militar



Los resultados muestran que la dimensión HACER obtuvo una media de 2.42, una mediana de 2.40 y una moda de 2.50, lo que refleja un nivel medio de desempeño práctico del liderazgo en los oficiales del COEDE. Este resultado evidenció que, si bien los oficiales ejercían funciones de liderazgo en el plano operativo, aún existen oportunidades de mejora en su capacidad para motivar, guiar y ejecutar acciones efectivas. La relativa cercanía entre

los tres estadísticos indicó consistencia en las respuestas, pero el promedio no alcanzó niveles altos. Esto pudo estar vinculado a factores como limitaciones en la autonomía para liderar o carencias en experiencias prácticas. En un contexto de transformación institucional, fortalecer la dimensión HACER fue clave para cerrar la brecha entre la teoría del liderazgo y su aplicación concreta en las unidades educativas y operativas del Ejército del Perú.

4.1.1.4. Resultados Generales de la Variable Liderazgo Militar

A continuación, se presentan los resultados globales obtenidos en la aplicación del instrumento de evaluación sobre la variable Liderazgo Militar, el cual fue administrado a una muestra de 45 oficiales del Comando de Educación y Doctrina del Ejército del Perú (COEDE), considerando las tres dimensiones evaluadas (SER, SABER y HACER). La escala de respuesta utilizada fue de tipo Likert con cinco niveles: Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, De acuerdo y Totalmente de acuerdo.

Tabla 1:

Encuesta de la variable Liderazgo Militar

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	2,2%	2,2%	2,2%
En desacuerdo	3	6,7%	6,7%	8,9%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	11,1%	11,1%	20,0%
De acuerdo	24	53,3%	53,3%	73,3%
Totalmente de acuerdo	12	26,7%	26,7%	100,0%
Total	45	100%	100%	—

Nota. Resultados agrupados de los 18 ítems correspondientes a las dimensiones SER, SABER y HACER.

Los resultados reflejan una percepción predominantemente positiva respecto al liderazgo militar ejercido por los oficiales del COEDE. Más del 80% de los encuestados respondió estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con los ítems relacionados al liderazgo militar, lo cual evidencia una autoevaluación favorable de sus capacidades para ejercer

influencia, tomar decisiones y conducir institucionalmente. Solo un 8,9% manifestó desacuerdo y un 11,1% se ubicó en una posición neutral. Esta distribución sugiere una base sólida de liderazgo en la organización, aunque aún existen espacios para fortalecer competencias éticas, técnicas y prácticas, particularmente en los oficiales que mostraron niveles bajos o moderados de autopercepción. Estos hallazgos reafirman la necesidad de continuar impulsando programas de desarrollo del liderazgo militar con enfoque transformacional, coherente con el proceso de transformación institucional en marcha.

4.1.2. Análisis Descriptivo de la Variable 2: Transformación institucional

4.1.2.1. Dimensión Cambio Cultural

La dimensión Cambio Cultural evalúa la capacidad de la organización militar para adaptar sus valores, normas, creencias y prácticas institucionales frente a los procesos de modernización. En el contexto del Ejército del Perú, esta dimensión implica revisar críticamente la cultura organizacional heredada y alinear las conductas del personal con los nuevos enfoques doctrinarios, educativos y estratégicos. La presente investigación midió esta dimensión a través de seis ítems en la encuesta aplicada a 45 oficiales del Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE), utilizando una escala de Likert de 1 a 5 puntos. Se buscó determinar el grado de identificación del personal con los valores promovidos por la transformación institucional.

Tabla 2:

Estadísticos de tendencia central – Dimensión Cambio Cultural

Estadístico	Valor
Media	2.65
Mediana	2.70
Moda	2.60

Los resultados muestran una media de 2.65, mediana de 2.70 y moda de 2.60 en una escala de 1 a 5 puntos. Estos valores reflejan una tendencia moderadamente favorable respecto al alineamiento del personal con los nuevos valores organizacionales. La proximidad de los estadísticos indica coherencia entre las percepciones de los oficiales, sin grandes

desviaciones. No obstante, los puntajes aún no alcanzan el nivel ideal, lo cual revela que persisten ciertos rezagos culturales que podrían limitar la consolidación de una identidad institucional transformada. En este contexto, es prioritario diseñar estrategias educativas y comunicacionales que refuercen el cambio cultural, promuevan la aceptación de nuevas prácticas y fortalezcan el sentido de pertenencia con la visión institucional renovada del Ejército del Perú.

4.1.2.2. Dimensión Estructura Organizacional de la Transformación Institucional

La dimensión Estructura Organizacional se refiere al grado de adecuación, eficiencia y modernización de los procesos internos, jerarquías y funciones dentro de la institución militar. Esta dimensión es clave para la transformación institucional, ya que facilita o limita la implementación de reformas y nuevos modelos de gestión. En esta investigación, fue evaluada mediante seis ítems aplicados a 45 oficiales del Comando de Educación y Doctrina del Ejército del Perú, utilizando una escala de Likert de 1 a 5 puntos. El análisis permitió establecer el nivel de percepción sobre cómo la estructura organizacional contribuye al cambio institucional.

Tabla 3:

Estadísticos de Dimensión Estructura Organizacional

Estadístico	Valor
Media	2.58
Mediana	2.60
Moda	2.50

Los resultados muestran que la media obtenida fue de 2.58, la mediana de 2.60 y la moda de 2.50, en una escala de 1 a 5 puntos. Estos valores reflejan una percepción positiva moderada respecto a la eficiencia y adaptabilidad de la estructura organizacional del COEDE. Si bien los resultados no alcanzan el máximo nivel esperado (4.0), sí evidencian que existe una base favorable sobre la cual pueden consolidarse los procesos de modernización. La proximidad entre los estadísticos sugiere una homogeneidad en la percepción de los oficiales, aunque se identifica aún un margen de mejora. Para fortalecer esta dimensión, sería

recomendable revisar los mecanismos internos de gestión, clarificar roles funcionales y reducir la burocracia que podría obstaculizar la transformación institucional.

4.1.2.3. Dimensión: Cumplimiento de Objetivos Estratégicos

Esta dimensión refleja la percepción de los oficiales respecto al logro de metas institucionales vinculadas al proceso de transformación del Ejército del Perú. Incluye elementos como la eficacia de los planes estratégicos, el impacto real de las reformas y el cumplimiento de los objetivos definidos en el marco del Plan de Transformación Institucional 2020–2034. Para evaluar esta dimensión, se aplicaron seis ítems dentro del instrumento estructurado, en una escala de Likert de 1 a 5 puntos. La muestra estuvo conformada por 45 oficiales del Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE).

Tabla 4:

Estadísticos de Dimensión Cumplimiento de Objetivos Estratégicos

Estadístico	Valor
Media	2.68
Mediana	2.70
Moda	2.60

Los valores obtenidos para la dimensión Cumplimiento de Objetivos Estratégicos muestran una media de 2.68, una mediana de 2.70 y una moda de 2.60. Estos resultados reflejan una valoración moderada por parte de los oficiales respecto al logro efectivo de los objetivos trazados en el proceso de transformación institucional. La proximidad de los tres estadísticos indica consistencia en las respuestas, aunque el promedio se mantiene en un rango intermedio, lo que sugiere la existencia de brechas en la implementación o en la comunicación de dichos logros. Esta información evidencia la necesidad de fortalecer los mecanismos de seguimiento, evaluación y retroalimentación en los procesos de transformación, asegurando que los objetivos estratégicos no solo sean formulados, sino alcanzados de manera tangible y percibida por los actores clave del proceso.

4.1.2.4. Resultados de la Encuesta – Variable Transformación Institucional

La variable Transformación Institucional fue medida mediante un cuestionario aplicado a 45 oficiales del Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE), utilizando una escala de Likert de 1 a 5 puntos, agrupada en cinco niveles de respuesta. Esta variable integró tres dimensiones clave: cambio cultural, estructura organizacional y cumplimiento de objetivos estratégicos. A continuación, se presentan los resultados generales en términos de frecuencias y porcentajes:

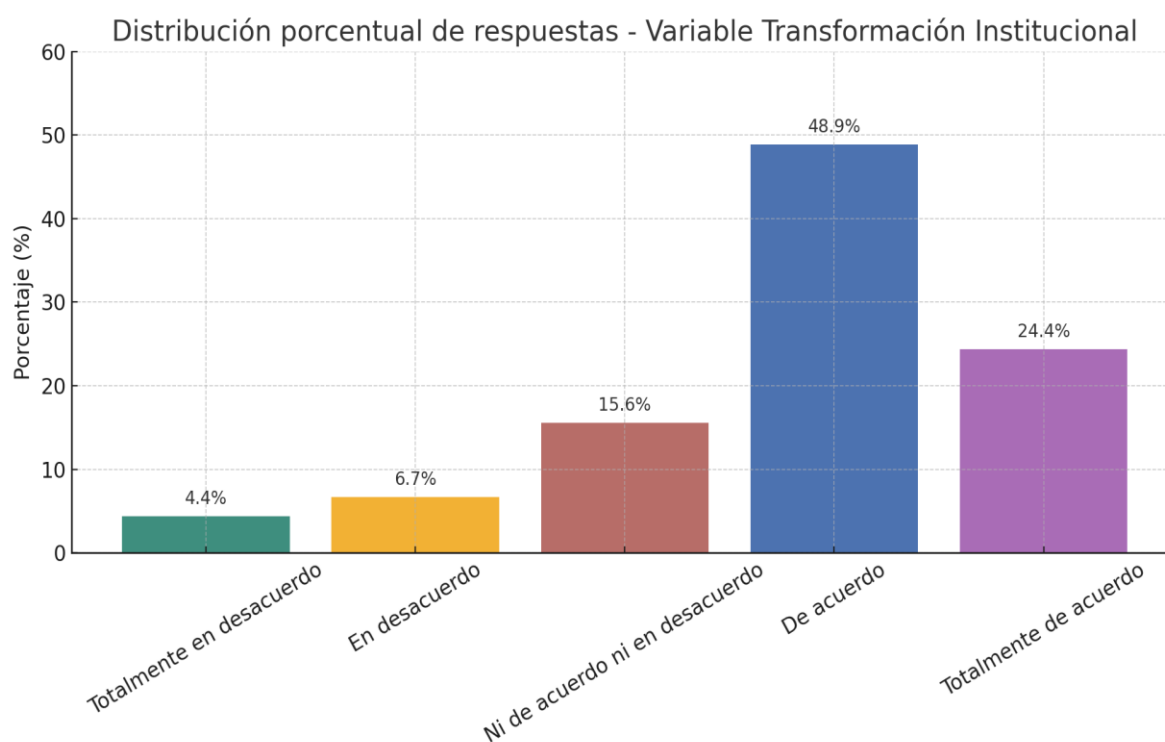
Tabla 5:

Distribución de respuestas – Variable Transformación Institucional

Categoría de respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	2	4.4
En desacuerdo	3	6.7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	15.6
De acuerdo	22	48.9
Totalmente de acuerdo	11	24.4
Total	45	100.0

Figura 7:

Distribución porcentual de respuestas – V1 Transformación Institucional



Los resultados evidencian que el 73.3 % de los oficiales respondió estar “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo” con las afirmaciones relacionadas con la transformación institucional, lo que refleja una percepción moderadamente positiva frente a los cambios en curso dentro del COEDE. No obstante, un 26.7 % de respuestas se ubica entre la indiferencia y el desacuerdo, indicando que aún existe una fracción del personal que no se encuentra plenamente alineada con el proceso transformador. Esta situación sugiere que, si bien existe una base favorable, es necesario reforzar la comunicación institucional, los mecanismos de participación y las acciones de liderazgo transformacional para consolidar una transformación más inclusiva y efectiva.

4.2. Análisis Inferencial

El análisis inferencial se desarrolló con el objetivo de determinar la existencia de una relación estadísticamente significativa entre las variables Liderazgo Militar y Transformación Institucional en los oficiales del Comando de Educación y Doctrina del Ejército del Perú (COEDE), 2024. Para ello, se aplicó el coeficiente de correlación de Spearman (ρ), dado que los datos obtenidos provienen de una escala ordinal tipo Likert y no se asumió normalidad en la distribución.

La prueba arrojó un coeficiente de correlación de $\rho = 0.068$, con un valor de significancia bilateral de $p = 0.658$. Este resultado indica que no existe una relación estadísticamente significativa entre el liderazgo militar y la transformación institucional en la muestra analizada, al situarse el valor p por encima del umbral convencional de 0.05.

Figura 8:

Correlación de Spearman entre liderazgo militar y transformación institucional

Variables	ρ de Spearman	Sig. (bilateral)
Liderazgo militar ↔ Transformación institucional	0.068	0.658

La ausencia de una correlación significativa sugiere que, dentro del COEDE y en el marco temporal evaluado, el nivel de liderazgo ejercido por los oficiales no se relaciona de forma directa con la percepción del proceso de transformación institucional. Este hallazgo

podría deberse a múltiples factores contextuales o estructurales, como la implementación aún incipiente de políticas de liderazgo transformacional, la falta de alineación entre los estilos de mando y los objetivos estratégicos, o una débil apropiación institucional de la reforma. No obstante, este resultado no implica que el liderazgo militar carezca de relevancia en la transformación institucional, sino que en esta muestra específica no se evidencia una asociación significativa. Se recomienda ampliar la investigación a otros niveles de mando y unidades operativas del Ejército del Perú para obtener un panorama más completo.

4.3. Análisis Complementario

El análisis complementario buscó explorar en profundidad las posibles causas subyacentes que podrían haber influido en la ausencia de correlación significativa entre el Liderazgo Militar y la Transformación Institucional en el Comando de Educación y Doctrina del Ejército del Perú (COEDE). Este análisis se fundamenta en la comprensión de los factores contextuales y estructurales que pueden haber afectado la relación entre ambas variables, proporcionando un enfoque más holístico sobre la naturaleza del fenómeno investigado.

Uno de los aspectos más relevantes en este contexto es la cultura organizacional del COEDE, que posee características profundamente jerárquicas y conservadoras. En entornos militares, especialmente en el Perú, la resistencia al cambio es un fenómeno ampliamente documentado, especialmente cuando las reformas apuntan a modificar prácticas de liderazgo tradicionalmente autoritarias y centralizadas. La introducción de un liderazgo transformacional, que promueve la participación activa y la flexibilidad, puede encontrar barreras significativas en este tipo de culturas organizacionales, las cuales valoran la disciplina estricta y la jerarquía. Esta resistencia puede haber limitado la adopción efectiva de nuevas prácticas de liderazgo, lo que a su vez repercute en la transformación institucional.

Además, existe una desalineación entre las competencias de liderazgo y los objetivos estratégicos de transformación institucional. Las dimensiones del liderazgo evaluadas en esta investigación, como el SABER (conocimiento técnico y doctrinario) y el HACER (ejecución práctica), están más orientadas hacia el cumplimiento de objetivos operativos inmediatos, tales como la eficiencia y la efectividad en las tareas diarias. Sin embargo, estos enfoques

pueden no estar directamente vinculados con los aspectos más amplios y estructurales de la transformación cultural y la innovación organizacional que el proceso de transformación requiere. Esta desconexión podría haber limitado la efectividad del liderazgo en la promoción de cambios significativos en la estructura organizacional y la cultura institucional.

El desfase temporal en la implementación de las políticas de transformación también juega un papel fundamental en la interpretación de los resultados. El Plan de Transformación Institucional 2020-2034, aunque ambicioso, está en una fase incipiente de implementación. Este factor temporal podría haber generado una desconexión entre la introducción de políticas de liderazgo transformacional y los resultados observados en el proceso de transformación institucional. Las reformas en liderazgo, especialmente aquellas centradas en enfoques transformacionales, requieren un tiempo considerable para ser internalizadas y reflejarse en el comportamiento de los oficiales y en la cultura organizacional. Si estas reformas están en etapas iniciales, es comprensible que aún no se perciban los efectos esperados en los procesos de cambio institucional.

Otro aspecto para considerar es la posible falta de seguimiento y retroalimentación en la implementación de las políticas de liderazgo transformacional. Si bien las reformas pueden haberse iniciado de manera formal, la ausencia de una estructura robusta de evaluación continua y ajustes periódicos podría haber afectado la percepción de los oficiales sobre el impacto real de estas reformas. La eficacia del liderazgo transformacional, particularmente en un contexto militar, depende en gran medida de un proceso continuo de capacitación, evaluación y retroalimentación, que permita ajustar las estrategias según las necesidades emergentes y garantice la alineación de los oficiales con los objetivos de transformación.

Por lo tanto, la falta de una correlación significativa observada en los resultados podría explicarse por una combinación de resistencia cultural al cambio, desalineación entre las competencias de liderazgo y los objetivos de transformación, y el desfase temporal en la implementación de reformas, junto con la posible falta de seguimiento y retroalimentación dentro del proceso de cambio. Estos factores, en conjunto, limitan el impacto inmediato del

liderazgo transformacional en la percepción de la transformación institucional dentro del COEDE.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

Respecto al objetivo general de la investigación, que planteó determinar la relación entre el liderazgo militar y la transformación institucional en los oficiales del Comando de Educación y Doctrina del Ejército del Perú (COEDE), los resultados evidencian que no existe una correlación estadísticamente significativa entre ambas variables ($\rho = 0.068$; $p = 0.658$). Este hallazgo sugiere que, al menos en la muestra evaluada y durante el periodo analizado, la percepción del liderazgo ejercido por los oficiales no se asocia directamente con la percepción de los procesos de transformación institucional. A diferencia de estudios como los de Trujillo (2021) y Torres Rivera (2020), donde se encontró una asociación positiva entre liderazgo estratégico y modernización militar, en el contexto del COEDE esta relación no se evidenció empíricamente, lo que plantea una alerta sobre la efectividad del liderazgo como motor del cambio organizacional.

En relación con el primer objetivo específico —medir el nivel de liderazgo militar en los oficiales—, los resultados descriptivos muestran una valoración media general favorable, con predominio en las categorías “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” (80%). No obstante, las dimensiones del liderazgo presentaron niveles intermedios: SER (media = 2.48), SABER (media = 2.78) y HACER (media = 2.42). Esto indica que, aunque los oficiales poseen fundamentos éticos y conocimientos técnicos relativamente consolidados, existe aún margen de mejora en la aplicación práctica del liderazgo. Esta tendencia se alinea con lo señalado por Bass (1985), quien afirma que el liderazgo transformacional debe equilibrar valores, saberes y acción. Así también lo reconoce Delzo (2022), quien advierte que “el liderazgo sin una acción estratégica coherente limita su capacidad de impactar en la cultura organizacional” (p. 84).

Respecto al segundo objetivo específico —evaluar el nivel de transformación institucional percibido por los oficiales del COEDE—, los hallazgos muestran una percepción moderadamente positiva, con una media global de 2.65 en la dimensión “Cambio Cultural”,

2.58 en “Estructura Organizacional” y 2.68 en “Cumplimiento de Objetivos Estratégicos”. Aunque estas cifras reflejan una actitud favorable hacia el proceso de modernización, también evidencian que la transformación aún no ha sido plenamente interiorizada. Tal como señala Calle Pérez (2023), el éxito del cambio organizacional en contextos castrenses requiere un liderazgo que armonice la tradición con la innovación, algo que aún no se evidencia de forma clara en el COEDE.

Así mismo, en relación con el tercer objetivo específico —analizar la relación entre las dimensiones del liderazgo y los componentes de la transformación institucional—, el análisis inferencial no mostró relaciones significativas, lo que contrasta con experiencias como la del Ejército Nacional de Colombia, donde el liderazgo fue un catalizador del cambio (Trujillo, 2021). Una posible explicación de esta discrepancia puede ser el desfase temporal entre los procesos de liderazgo y las fases estructurales de transformación, o una implementación aún incipiente de los enfoques de liderazgo adaptativo. Según Ussa (2021), “la transformación organizacional no puede avanzar si el liderazgo no asume una postura proactiva, estratégica y ética frente al cambio” (p. 45).

CONCLUSIONES

Respecto al Objetivo General (OG): Determinar la relación entre el liderazgo militar y la transformación institucional en los oficiales del Comando de Educación y Doctrina del Ejército del Perú, 2024, los resultados obtenidos no mostraron una correlación estadísticamente significativa entre ambas variables, lo que pone de manifiesto una desconexión entre el liderazgo ejercido y los procesos de transformación institucional. Esta falta de relación indica que los estilos de liderazgo actuales no están alineados adecuadamente con las metas estratégicas del proceso de transformación. La débil correlación sugiere que, si bien existen esfuerzos en aplicar liderazgo, estos no se traducen en resultados efectivos de cambio institucional. Por tanto, el liderazgo en el COEDE no está cumpliendo su función como motor del proceso de transformación organizacional, lo que requiere una reorientación hacia un enfoque más práctico y directamente vinculado con los objetivos estratégicos de cambio.

Este hallazgo también señala la necesidad de revisar el modelo de liderazgo aplicado dentro del COEDE. La desconexión observada entre el liderazgo y la transformación institucional indica que el enfoque actual necesita incorporar métodos más estratégicos y operativos. El liderazgo debe trascender lo teórico y doctrinario, para traducirse en acciones concretas que impulsen el cambio. Es esencial que el liderazgo se convierta en un vehículo de cambio tangible, no solo a través de principios éticos y doctrinarios, sino también mediante la implementación efectiva de prácticas que favorezcan la transformación institucional.

En relación con el Objetivo Específico 1 (OE1): Medir el nivel de liderazgo militar en los oficiales del Comando de Educación y Doctrina del Ejército del Perú,

2024, se evidenció que los oficiales presentan un nivel favorable en las dimensiones de liderazgo ético-doctrinario (SER) y técnico-doctrinal (SABER), lo que se traduce en una comprensión sólida de los principios y valores institucionales. Los resultados mostraron que los oficiales tienen una autoevaluación positiva de sus capacidades en cuanto a principios éticos y conocimientos técnicos. Sin embargo, la dimensión HACER, que mide la capacidad de ejecución práctica del liderazgo, reveló un nivel medio de desempeño, lo que sugiere que, aunque los oficiales poseen los conocimientos y principios necesarios, aún no logran traducirlos completamente en prácticas de liderazgo efectivas. Esta deficiencia en la ejecución práctica limita el impacto del liderazgo en los procesos cotidianos de transformación institucional y reduce la capacidad de los oficiales para movilizar a sus equipos hacia los objetivos de cambio.

Por tanto, el liderazgo militar en el COEDE está bien fundamentado teóricamente, pero falta traducirse en acciones concretas. Para superar esta brecha, es fundamental incorporar formación práctica que permita a los oficiales aplicar lo aprendido en situaciones reales y cotidianas. De esta forma, el liderazgo puede ser más efectivo en el impulso de la transformación institucional. La mejora de la dimensión HACER es esencial para convertir el liderazgo en un motor activo del cambio.

En cuanto al Objetivo Específico 2 (OE2): Evaluar el nivel de transformación institucional percibido por los oficiales del Comando de Educación y Doctrina del Ejército del Perú, 2024, los resultados mostraron que la transformación institucional es percibida como moderadamente favorable, con avances en áreas clave como el cambio cultural, la estructura organizacional y el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Sin embargo, no se alcanzaron los niveles ideales esperados, lo que

indica que la transformación institucional aún está en proceso y no se ha consolidado por completo en todos los niveles de la organización. Aunque los oficiales reconocen los avances, la transformación no se ha internalizado en su totalidad, lo que sugiere que hay áreas en las que los cambios no se han implementado de manera efectiva o sostenida.

Este resultado también resalta la persistencia de retos culturales y estructurales que dificultan la plena adopción de las reformas. A pesar de los esfuerzos realizados, los rezagos en la cultura organizacional y las estructuras jerárquicas aún limitan el alcance de los cambios. Para acelerar la transformación, se deben fortalecer las estrategias educativas y de comunicación, así como fomentar una mayor cohesión institucional que permita una adopción más rápida y profunda de los nuevos valores y prácticas. Además, es clave reforzar el liderazgo transformacional para asegurar que el cambio se implemente de manera efectiva a todos los niveles.

Finalmente, respecto al Objetivo Específico 3 (OE3): Analizar la relación entre las dimensiones del liderazgo militar y la transformación institucional en el Comando de Educación y Doctrina del Ejército del Perú, 2024, los resultados mostraron una relación débil entre las dimensiones del liderazgo (SER, SABER, HACER) y los componentes de la transformación institucional, como el cambio cultural, la estructura organizacional y el cumplimiento de objetivos estratégicos. Aunque los oficiales mostraron competencias en las áreas de liderazgo ético y doctrinario, estas no se tradujeron de manera significativa en la transformación cultural y estructural dentro del COEDE. Esto subraya una desconexión entre el liderazgo ejercido y los procesos de cambio organizacional necesarios para una transformación profunda y duradera.

Este hallazgo resalta la necesidad de un liderazgo más aplicado y alineado con las metas de transformación organizacional. La brecha observada sugiere que las competencias de liderazgo, aunque adecuadas en términos teóricos, no se aplican de manera efectiva para generar cambios significativos en la estructura y cultura institucional. Se requiere un enfoque más integral que combine los aspectos éticos y doctrinarios del liderazgo con habilidades prácticas y estratégicas que permitan la implementación efectiva de las reformas y el liderazgo de cambio.

RECOMENDACIONES

Respecto al Objetivo General (OG): Determinar la relación entre el liderazgo militar y la transformación institucional en los oficiales del Comando de Educación y Doctrina del Ejército del Perú, 2024, se recomienda diseñar un programa de formación en liderazgo transformacional que integre tanto los aspectos teóricos (SER y SABER) como prácticos (HACER). Este programa debe ser modular y accesible, adaptado a las necesidades específicas del COEDE. Las formaciones pueden incluir talleres interactivos, estudios de caso relevantes y actividades prácticas como simulaciones de toma de decisiones en escenarios reales. Para garantizar la implementación efectiva, este programa debe ser evaluado y ajustado anualmente, permitiendo que los oficiales adquieran no solo los principios de liderazgo, sino también las habilidades para liderar en situaciones de cambio organizacional.

A su vez, se debe fortalecer el sistema de seguimiento y retroalimentación mediante reuniones periódicas, informes de progreso y la creación de un sistema de evaluación continuo. Esto no solo permitirá monitorizar los avances en los objetivos de transformación, sino que también proporcionará retroalimentación inmediata sobre el desempeño del liderazgo y su impacto en los procesos de cambio. Estos mecanismos pueden ser sencillos de implementar mediante plataformas digitales que permitan el monitoreo y la retroalimentación en tiempo real, lo cual garantizaría una mayor efectividad en el proceso.

En relación con el Objetivo Específico 1 (OE1): Medir el nivel de liderazgo militar en los oficiales del Comando de Educación y Doctrina del Ejército del Perú, 2024, se recomienda implementar una capacitación más práctica en la dimensión HACER. Esta capacitación debe incluir ejercicios de liderazgo aplicados, como dinámicas de grupo y simulaciones en vivo, que permitan a los oficiales practicar la toma de decisiones y la gestión de equipos en tiempo real. Estas actividades deben tener un enfoque de aprendizaje basado en la experiencia, lo cual permite que los oficiales desarrollen habilidades concretas de liderazgo que puedan

aplicar en su entorno inmediato. Además, se debe incorporar un componente de mentoría donde oficiales con más experiencia puedan guiar a los más jóvenes en situaciones prácticas, lo que favorecería la transferencia de conocimientos de manera efectiva.

Para mejorar los aspectos éticos y doctrinarios, se recomienda actualizar y reforzar las sesiones formativas sobre liderazgo ético, integrando situaciones prácticas en las que los oficiales puedan reflexionar sobre dilemas éticos reales y cómo aplicar los valores institucionales en su toma de decisiones diaria.

En cuanto al Objetivo Específico 2 (OE2): Evaluar el nivel de transformación institucional percibido por los oficiales del Comando de Educación y Doctrina del Ejército del Perú, 2024, se recomienda simplificar los procesos organizacionales internos mediante la identificación y eliminación de barreras burocráticas que dificultan la implementación de reformas. Una revisión interna de los procesos administrativos y operativos podría permitir identificar cuellos de botella y redundancias, simplificando las tareas para facilitar un entorno más ágil para el liderazgo y la gestión del cambio. Esta revisión podría llevarse a cabo a través de sesiones de trabajo colaborativas entre las distintas áreas del COEDE, con el objetivo de identificar áreas de mejora que contribuyan a la modernización.

Además, se recomienda fortalecer la comunicación interna mediante la implementación de canales de retroalimentación y sesiones informativas regulares que aseguren que los oficiales y el personal de base estén alineados con los objetivos de transformación. Las reuniones periódicas deben centrarse en compartir los avances, identificar obstáculos y ajustar las estrategias de transformación en función de los resultados obtenidos, permitiendo así una mejora continua del proceso.

Finalmente, respecto al Objetivo Específico 3 (OE3): Analizar la relación entre las dimensiones del liderazgo militar y la transformación institucional en el Comando de Educación y Doctrina del Ejército del Perú, 2024, se recomienda expandir el análisis de la relación entre liderazgo y transformación institucional a nivel de otras unidades dentro del Ejército del Perú. Para ello, se puede realizar una encuesta de seguimiento en diferentes niveles jerárquicos y unidades operativas, lo que permitirá comprender si los hallazgos

observados en el COEDE se replican en otras áreas. Esta investigación ampliada facilitaría la identificación de patrones comunes y ayudaría a ajustar las estrategias de liderazgo transformacional, haciendo las reformas más inclusivas y adaptadas a todas las unidades del Ejército.

PROPUESTA PARA ENFRENTAR LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

En el contexto del Comando de Educación y Doctrina del Ejército del Perú (COEDE), se identificó que, pese a los avances del Plan de Transformación Institucional 2020–2034, aún persisten limitaciones significativas en el ejercicio del liderazgo militar transformacional. En particular, se evidencia una brecha en la dimensión HACER, vinculada a la aplicación práctica del liderazgo, así como una débil articulación entre el liderazgo ejercido y los procesos reales de transformación institucional. Esta situación compromete la sostenibilidad de los cambios doctrinarios y culturales propuestos, afectando la capacidad de conducción efectiva del personal. Por ello, se plantea una propuesta práctica orientada a fortalecer el liderazgo militar desde una estrategia integral de formación, evaluación y seguimiento continuo.

La propuesta se sustenta en el enfoque del liderazgo transformacional propuesto por Bass (1985) y la teoría del cambio organizacional de Lewin (1947), articuladas con los principios de conducción institucional del Ejército del Perú. Se plantea la implementación de un Programa Integral de Desarrollo del Liderazgo Transformacional (PIDELIT), dirigido a los oficiales del COEDE, con el objetivo de fortalecer las tres dimensiones del liderazgo militar (SER, SABER y HACER), asegurando su impacto en la transformación institucional.

El programa se estructura en cuatro fases:

1. **Diagnóstico institucional del liderazgo:** Aplicación semestral de encuestas y entrevistas estructuradas al personal del COEDE, con el fin de identificar niveles de desarrollo en cada dimensión del liderazgo. Esta fase permitirá priorizar acciones y detectar brechas específicas.
2. **Fortalecimiento formativo:** Diseño e implementación de módulos de formación presenciales y virtuales centrados en liderazgo ético, doctrina moderna, planeamiento

estratégico y toma de decisiones bajo presión. Cada módulo integrará ejercicios prácticos, estudio de casos y simulaciones operativas orientadas a contextos reales.

3. **Aplicación en el entorno de trabajo:** Ejecución de actividades guiadas de liderazgo en unidades educativas y doctrinarias, supervisadas por instructores del COEDE, quienes evaluarán la transferencia de lo aprendido al desempeño diario.
4. **Evaluación y retroalimentación:** Revisión periódica de resultados, retroalimentación personalizada a cada oficial, y ajustes a los contenidos del programa según nuevas necesidades institucionales. Esta fase también incluirá la aplicación de un instrumento de seguimiento longitudinal.

Para su implementación se requerirá la asignación de un equipo multidisciplinario conformado por oficiales instructores, psicólogos militares y asesores en liderazgo estratégico, así como recursos logísticos como aulas virtuales, espacios físicos para simulación y materiales doctrinarios actualizados. Se prevé una duración de 12 meses por ciclo formativo, renovable anualmente. Los resultados esperados incluyen: mejora en los niveles de liderazgo práctico (HACER), incremento en la alineación del liderazgo con la transformación institucional, y desarrollo de una cultura de liderazgo ético, técnico y operativo coherente con la visión del Ejército del Perú al 2034. Esta propuesta asegura sostenibilidad al establecer mecanismos institucionales de evaluación continua, y viabilidad al integrarse en el sistema educativo militar ya existente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar Sánchez, E. G. (2022). *Cultura Organizacional y Liderazgo en el Ejército*.
Revista Seguridad y Poder Terrestre, 1(1), Article 1.
<https://doi.org/10.56221/spt.v1i1.9>
- Argoti, M. (2021). *Liderazgo militar para la transformación una aproximación desde la visión de los Jesuitas*. Revista Pensamiento Estratégico - ADEMIC, 1(01), Article 01.
- Calle, O. (2023). *La Mística y el Liderazgo Militar como parte del Proceso de Transformación Institucional* – Centro de Estudios Estratégicos del Ejército del Perú. <https://ceeeep.mil.pe/2023/08/10/la-mistica-y-el-liderazgo-militar-como-parte-del-proceso-de-transformacion-institucional/>
- Chávez, N., & Alonso, D. (2020). *Liderazgo militar: Revisión literaria*.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). SAGE Publications. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/research-design/book246880>
- Dice, V. (2024, julio 31). *El Desarrollo Tecnológico en el Ejército del Perú: Una Perspectiva Estratégica para la Transformación Institucional* – Centro de Estudios Estratégicos del Ejército del Perú. <https://ceeeep.mil.pe/2024/01/11/el-desarrollo-tecnologico-en-el-ejercito-del-peru-una-perspectiva-estrategica-para-la-transformacion-institucional/>
- Ejército de Colombia. (2020). *Manual de Liderazgo Militar*. Scribd.
<https://es.scribd.com/document/393879276/Manual-de-Liderazgo>
- Ejército del Perú. (2014). *RE 1-54 Liderazgo Militar*. Scribd.
<https://es.scribd.com/document/308969962/2-RE-1-54-Liderazgo-Militar-2>

Ejército Mexicano. (2022). *Manual de Mando y Liderazgo Militar*. Scribd.

<https://es.scribd.com/document/623222477/Manual-de-Mando-y-Liderazgo-Militar-2022>

Fernandez Sanchez, D. G. (2024). *Liderazgo transformacional y desempeño laboral en los colaboradores de un instituto de educación superior privado de Arequipa, Perú, 2024*. Gaceta Científica, 10(4), Article 4.

<https://doi.org/10.46794/gacien.10.4.2274>

Fernández, I. Q. (2024). *Tendencias sobre liderazgo transformacional para gobernabilidad en Sudamérica*. PODIUM, 46, Article 46.

<https://doi.org/10.31095/podium.2024.46.4>

Gonzales, P. (2024). *Comando y Control en el Ejército del Perú: Métodos, Análisis y el Método Innovador Awqa Humalliq* – Centro de Estudios Estratégicos del Ejército del Perú. <https://ceeep.mil.pe/2024/02/15/comando-y-control-en-el-ejercito-del-peru-metodos-analisis-y-el-metodo-innovador-awqa-humalliq/>

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana.

<https://bellasartes.upn.edu.co/wp-content/uploads/2024/11/METODOLOGIA-DE-LA-INVESTIGACION-Sampieri-Mendoza-2018.pdf>

Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Muñoz, C. A. C., León, K. E. S., & García, M. A. C. (2024). *Gestión educativa y liderazgo transformacional en las instituciones educativas de Trujillo, 2024*.

REVISTA CIENTÍFICA SEARCHING DE CIENCIAS HUMANAS Y SOCIALES, 5(2), Article 2. <https://doi.org/10.46363/searching.v5i2.3>

- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). *Técnicas de muestreo sobre una población a estudio*. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227–232. https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-95022017000100037
- Rodríguez Ruiz, L. L. (2024). *Relación entre el liderazgo transformacional y la motivación laboral en empresa de alquiler de maquinaria pesada, Chiclayo 2024*. <http://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/8098>
- Torres Rivera, R. (2020). *Proceso de transformación institucional: Alcances e influencia en el desempeño*. <http://hdl.handle.net/10784/24408>
- Trujillo, M. (2021). *Cambiando de mentalidad. El proceso de transformación del Ejército Nacional de Colombia (2011-2018)* | Revista Científica General José María Córdova. <https://revistacientificaesmic.com/index.php/esmic/article/view/804>
- Ussa, A. (2015). *Liderazgo íntegro y transformacional orientado hacia la institución castrense*. <https://repository.umng.edu.co/items/d0f01823-a07a-4691-8232-3029607e29a1>
- Vera Delzo, P. E. (2022). *Liderazgo Estratégico en el Ejército: Roles y Competencias Esenciales*. *Revista Seguridad y Poder Terrestre*, 1(1), Article 1. <https://doi.org/10.56221/spt.v1i1.8>
- Viteri Molina, F. S. (2021). *LA TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL... UN CAMINO POR RECORRER*. *Revista de la Academia del Guerra del Ejército Ecuatoriano*, 14(1), Article 1. <https://doi.org/10.24133/age.n14.2021.13>

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de Consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p>Problema general: ¿Cuál es la relación entre el liderazgo militar y la transformación institucional en los oficiales del Comando de Educación y Doctrina del Ejército en el 2024?</p> <p>Problemas específicos: PE1: ¿Cuál es el nivel de liderazgo militar en los oficiales del COEDE en el 2024? PE2: ¿Cuál es el grado de transformación institucional percibido por los oficiales del COEDE en el 2024? PE3: ¿Cuál es la relación entre las dimensiones del liderazgo militar y la transformación institucional en el COEDE?</p>	<p>Objetivo general: Determinar la relación entre el liderazgo militar y la transformación institucional en los oficiales del Comando de Educación y Doctrina del Ejército en el 2024.</p> <p>Objetivos específicos: OE1: Medir el nivel de liderazgo militar en los oficiales del COEDE en el 2024. OE2: Evaluar el grado de transformación institucional percibido por los oficiales del COEDE en el 2024. OE3: Analizar la relación entre las dimensiones del liderazgo militar y la transformación institucional en el COEDE.</p>	<p>Hipótesis general: Existe una relación positiva y significativa entre el liderazgo militar y la transformación institucional en los oficiales del Comando de Educación y Doctrina del Ejército en el 2024.</p> <p>Hipótesis específicas: HE1: Los oficiales del COEDE presentan un nivel de liderazgo militar adecuado para la transformación institucional. HE2: El grado de transformación institucional percibido por los oficiales depende del tipo de liderazgo ejercido. HE3: Las dimensiones del liderazgo militar (SER, SABER y HACER) tienen una relación significativa con la transformación institucional.</p>	<p>Variable 1: Liderazgo militar. Dimensiones: V1.1: SER V1.2: SABER V1.3: HACER</p> <p>Variable 2: Transformación institucional. Dimensiones: V2.1: Cambio cultural V2.2: Estructura organizacional V2.3: Cumplimiento de objetivos estratégicos</p>	<p>Tipo de investigación: Cuantitativa. Nivel: Correlacional-explicativo. . Diseño: No experimental, transeccional (corte único). Población: 51 oficiales integrantes del COEDE. Muestra: 45 participantes (muestreo no probabilístico por conveniencia). Técnicas: Encuesta estructurada. Instrumentos: Cuestionario tipo Likert de 36 ítems (18 para liderazgo militar y 18 para transformación institucional). Técnicas de procesamiento: Procesamiento estadístico mediante el software SPSS v.26, aplicando análisis descriptivo (frecuencias, medias y desviación estándar) e inferencial (correlación de Pearson)</p>

Anexo 2: Matriz de Operacionalización de las Variables

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA DE VALORES	NIVELES Y RANGOS	TIPO DE VARIABLE ESTADÍSTICA
Liderazgo Militar	SER (Valores y principios)	<ul style="list-style-type: none"> • Integridad • Ética profesional • Disciplina 	1-6	-Likert de 5 puntos	– Alta: (132-180) – Regular: (84-131) – Baja: (36-83)	Escala ordinal
	SABER (Conocimiento estratégico)	<ul style="list-style-type: none"> • Tácticas • Toma de decisiones • Planeamiento 	7-12			
	HACER (Desempeño y acción)	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución • Liderazgo en acción • Motivación 	13-18			
Transformación Institucional	Cambio cultural	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura organizacional • Compromiso • Identidad 	19-24			
	Estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos • Jerarquías • Roles funcionales 	25-30			
	Cumplimiento de objetivos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> • Impacto • Resultados • Cumplimiento de metas 	31-36			

Nota. Tabla elaborada por los autores a partir del marco teórico y diseño metodológico propuesto para la investigación. La escala de medición se basa en una escala tipo Likert de cinco puntos.

Anexo 3: Ficha Técnica del Instrumento

Denominación del instrumento	Cuestionario de percepción sobre liderazgo militar y transformación institucional
Autor original	Elaboración propia a partir de referentes teóricos de Bass (1985), Schein (1985) y el Manual RE 1-54 del Ejército del Perú (2014)
Autor de adaptación	Bach. Dieter Suarez Cruz y Bach. Neyser Puerta Yomona
Año de elaboración	2025
Dimensiones	Liderazgo Militar (SER, SABER, HACER) Transformación Institucional (Cambio cultural, estructura organizacional, cumplimiento de objetivos)
Objetivo	Evaluar la percepción de los oficiales del COEDE sobre su nivel de liderazgo militar y su relación con la transformación institucional
Administración	Autoaplicado en formato físico y digital
Duración aproximada	10 a 15 minutos
N.º de ítems	36 ítems
Descripción	Cuestionario estructurado con escala tipo Likert de 5 puntos, dividido en dos secciones correspondientes a las variables de estudio
Adaptación	Adaptado al contexto del Ejército del Perú, considerando doctrinas internas y teorías internacionales sobre liderazgo y cambio organizacional
Validez	Validado por juicio de cinco expertos en liderazgo militar y transformación institucional mediante la técnica de V de Aiken
Confiabilidad	Determinada a través del Alfa de Cronbach sobre una muestra piloto de 30 oficiales del COEDE
Otros que considere	El instrumento se aplicó con consentimiento informado y respetando los principios éticos de la ESGE-EPG

Anexo 4: Validación de Instrumento

INFORMACIÓN DEL ESPECIALISTA

Apellidos y nombres del juez	Rujel Carrasco Hans
Profesión	Militar
Especialidad	Infantería
Grado Académico	Magíster
Años de experiencia en temática	2 años
Institución donde labora	BSVA 27 - Ejército del Perú
Cargo que desempeña actualmente	Ejecutivo / S-3

INFORMACIÓN DEL INVESTIGADOR

Título de la Investigación	Liderazgo militar y transformación institucional en oficiales del Comando de Educación y Doctrina del Ejército del Perú, 2024
Línea de investigación	Liderazgo Militar
Autor de la investigación	Bach. Dieter Suarez Cruz / Bach. Neyser Puerta Yomona
Nombre del instrumento	Cuestionario de percepción sobre liderazgo militar y transformación institucional

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 pertenece a una misma dimensión.

Nº	Ítem resumido	Claridad	Coherencia	Importancia	Pertinencia	Observaciones
1	Practica la ética profesional	X	X	X	X	
2	Se conduce con integridad	X	X	X	X	
3	Asume responsabilidades por sus decisiones		X	X	X	
4	Respetar valores institucionales	X	X	X	X	
5	Actúa con lealtad hacia la institución	X	X		X	
6	Se muestra disciplinado y comprometido	X	X	X	X	
7	Conoce principios de doctrina militar vigente	X	X	X	X	
8	Maneja planificación y estrategia militar	X		X	X	
9	Administra eficientemente recursos	X	X	X	X	
10	Toma decisiones en escenarios complejos	X	X	X	X	
11	Identifica riesgos tácticos	X	X	X	X	
12	Comprende relación liderazgo-misión	X	X		X	
13	Promueve trabajo en equipo	X	X	X	X	
14	Brinda orientación clara al personal	X	X	X	X	
15	Lidera bajo presión	X	X	X		
16	Toma decisiones efectivas en operaciones	X		X	X	
17	Motiva al personal	X	X	X	X	
18	Enfrenta desafíos con actitud positiva	X	X	X	X	
19	Promueve valores organizacionales	X	X	X	X	
20	Adopta nuevas formas de trabajo	X	X		X	

21	Se identifica con la transformación institucional	X		X	X	
22	Apoya iniciativas de mejora institucional	X	X	X	X	
23	Reconoce importancia del cambio cultural	X	X	X	X	
24	Incentiva a otros a adaptarse al cambio	X	X		X	
25	Comprende reorganización funcional del COEDE	X	X	X	X	
26	Usa herramientas tecnológicas para mejorar desempeño	X	X	X	X	
27	Participa en procesos internos del área	X		X	X	
28	Evalúa eficiencia de estructuras nuevas	X	X	X	X	
29	Conoce los objetivos del Plan de Transformación	X	X	X	X	
30	Colabora con propuestas de mejora institucional	X	X		X	
31	Tiene claridad sobre metas estratégicas	X	X	X	X	
32	Observa mejoras en la efectividad operativa	X		X	X	
33	Percibe avances en el cumplimiento de objetivos institucionales	X	X	X	X	
34	Se siente comprometido con los resultados del plan	X	X		X	
35	Considera que los cambios mejoran el desempeño colectivo	X	X	X	X	
36	Tiene actitud positiva hacia los procesos de cambio institucional	X	X	X	X	

CRITERIOS	INDICADORES	MUY INADECUAD O (25%)	INADECUAD O (50%)	ADECUAD O (75%)	MUY ADECUAD O (100%)	OBS
Actualidad	Es adecuado a la descripción y alcance de la variable de la investigación.				X	
Consistencia	Está basado en aspectos teórico-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	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	

Conclusión del juez:

El Juez, Mag. Rujel Carrasco Hans, que suscribe, recomienda que el instrumento es:

válido

válido, luego de corregir las observaciones indicadas _____

no es válido para su administración.



Hans Robertson Rujel Carrasco
DNI: 43317968
Ejecutivo / S-3 BSVA 27

INFORMACIÓN DEL ESPECIALISTA

Apellidos y nombres del juez	Portocarrero Yupanqui Richard Harold
Profesión	Militar
Especialidad	Artillería
Grado Académico	Magíster
Años de experiencia en temática	2 años
Institución donde labora	BCT 334 - Ejército del Perú
Cargo que desempeña actualmente	Ejecutivo / S-3

INFORMACIÓN DEL INVESTIGADOR

Título de la Investigación	Liderazgo militar y transformación institucional en oficiales del Comando de Educación y Doctrina del Ejército del Perú, 2024
Línea de investigación	Liderazgo Militar
Autor de la investigación	Bach. Dieter Suarez Cruz / Bach. Neyser Puerta Yomona
Nombre del instrumento	Cuestionario de percepción sobre liderazgo militar y transformación institucional

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 pertenece a una misma dimensión.

Nº	Ítem resumido	Claridad	Coherencia	Importancia	Pertinencia	Observaciones
1	Practica la ética profesional	X	X	X	X	
2	Se conduce con integridad	X	X	X	X	
3	Asume responsabilidades por sus decisiones		X	X	X	
4	Respetar valores institucionales	X	X	X	X	
5	Actúa con lealtad hacia la institución	X	X		X	
6	Se muestra disciplinado y comprometido	X	X	X	X	
7	Conoce principios de doctrina militar vigente	X	X	X	X	
8	Maneja planificación y estrategia militar	X		X	X	
9	Administra eficientemente recursos	X	X	X	X	
10	Toma decisiones en escenarios complejos	X	X	X	X	
11	Identifica riesgos tácticos	X	X	X	X	
12	Comprende relación liderazgo-misión	X	X		X	
13	Promueve trabajo en equipo	X	X	X	X	
14	Brinda orientación clara al personal	X	X	X	X	
15	Lidera bajo presión	X	X	X		
16	Toma decisiones efectivas en operaciones	X		X	X	
17	Motiva al personal	X	X	X	X	
18	Enfrenta desafíos con actitud positiva	X	X	X	X	
19	Promueve valores organizacionales	X	X	X	X	
20	Adopta nuevas formas de trabajo	X	X		X	
21	Se identifica con la transformación institucional	X		X	X	

22	Apoya iniciativas de mejora institucional	X	X	X	X	
23	Reconoce importancia del cambio cultural	X	X	X	X	
24	Incentiva a otros a adaptarse al cambio	X	X		X	
25	Comprende reorganización funcional del COEDE	X	X	X	X	
26	Usa herramientas tecnológicas para mejorar desempeño	X	X	X	X	
27	Participa en procesos internos del área	X		X	X	
28	Evalúa eficiencia de estructuras nuevas	X	X	X	X	
29	Conoce los objetivos del Plan de Transformación	X	X	X	X	
30	Colabora con propuestas de mejora institucional	X	X		X	
31	Tiene claridad sobre metas estratégicas	X	X	X	X	
32	Observa mejoras en la efectividad operativa	X		X	X	
33	Percibe avances en el cumplimiento de objetivos institucionales	X	X	X	X	
34	Se siente comprometido con los resultados del plan	X	X		X	
35	Considera que los cambios mejoran el desempeño colectivo	X	X	X	X	
36	Tiene actitud positiva hacia los procesos de cambio institucional	X	X	X	X	

CRITERIOS	INDICADORES	MUY INADECUAD O (25%)	INADECUAD O (50%)	ADECUAD O (75%)	MUY ADECUAD O (100%)	OBS
Actualidad	Es adecuado a la descripción y alcance de la variable de la investigación.				X	
Consistencia	Está basado en aspectos teórico-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	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	

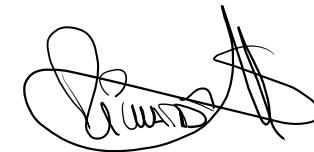
Conclusión del juez:

El Juez, Mag. Portocarrero Yupanqui Richard, que suscribe, recomienda que el instrumento es:

válido

válido, luego de corregir las observaciones indicadas _____

no es válido para su administración.



Richard Harold Portocarrero Yupanqui
DNI: 43344980
Ejecutivo / BCT 334

INFORMACIÓN DEL ESPECIALISTA

Apellidos y nombres del juez	Taica Bustamante Geiner
Profesión	Militar
Especialidad	Infantería
Grado Académico	Magíster
Años de experiencia en temática	2 años
Institución donde labora	Policlínico Militar Chorrillos - Ejército del Perú
Cargo que desempeña actualmente	Jefe de Recursos Humanos

INFORMACIÓN DEL INVESTIGADOR

Título de la Investigación	Liderazgo militar y transformación institucional en oficiales del Comando de Educación y Doctrina del Ejército del Perú, 2024
Línea de investigación	Liderazgo Militar
Autor de la investigación	Bach. Dieter Suarez Cruz / Bach. Neyser Puerta Yomona
Nombre del instrumento	Cuestionario de percepción sobre liderazgo militar y transformación institucional

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 pertenece a una misma dimensión.

Nº	Ítem resumido	Claridad	Coherencia	Importancia	Pertinencia	Observaciones
1	Practica la ética profesional	X	X	X	X	
2	Se conduce con integridad	X	X	X	X	
3	Asume responsabilidades por sus decisiones		X	X	X	
4	Respeto valores institucionales	X	X	X	X	
5	Actúa con lealtad hacia la institución	X	X		X	
6	Se muestra disciplinado y comprometido	X	X	X	X	
7	Conoce principios de doctrina militar vigente	X	X	X	X	
8	Maneja planificación y estrategia militar	X		X	X	
9	Administra eficientemente recursos	X	X	X	X	
10	Toma decisiones en escenarios complejos	X	X	X	X	
11	Identifica riesgos tácticos	X	X	X	X	
12	Comprende relación liderazgo-misión	X	X		X	
13	Promueve trabajo en equipo	X	X	X	X	
14	Brinda orientación clara al personal	X	X	X	X	
15	Lidera bajo presión	X	X	X		
16	Toma decisiones efectivas en operaciones	X		X	X	
17	Motiva al personal	X	X	X	X	
18	Enfrenta desafíos con actitud positiva	X	X	X	X	
19	Promueve valores organizacionales	X	X	X	X	
20	Adopta nuevas formas de trabajo	X	X		X	
21	Se identifica con la transformación institucional	X		X	X	

22	Apoya iniciativas de mejora institucional	X	X	X	X	
23	Reconoce importancia del cambio cultural	X	X	X	X	
24	Incentiva a otros a adaptarse al cambio	X	X		X	
25	Comprende reorganización funcional del COEDE	X	X	X	X	
26	Usa herramientas tecnológicas para mejorar desempeño	X	X	X	X	
27	Participa en procesos internos del área	X		X	X	
28	Evalúa eficiencia de estructuras nuevas	X	X	X	X	
29	Conoce los objetivos del Plan de Transformación	X	X	X	X	
30	Colabora con propuestas de mejora institucional	X	X		X	
31	Tiene claridad sobre metas estratégicas	X	X	X	X	
32	Observa mejoras en la efectividad operativa	X		X	X	
33	Percibe avances en el cumplimiento de objetivos institucionales	X	X	X	X	
34	Se siente comprometido con los resultados del plan	X	X		X	
35	Considera que los cambios mejoran el desempeño colectivo	X	X	X	X	
36	Tiene actitud positiva hacia los procesos de cambio institucional	X	X	X	X	

CRITERIOS	INDICADORES	MUY INADECUAD O (25%)	INADECUAD O (50%)	ADECUAD O (75%)	MUY ADECUAD O (100%)	OBS
Actualidad	Es adecuado a la descripción y alcance de la variable de la investigación.				X	
Consistencia	Está basado en aspectos teórico-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	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	

Conclusión del juez:

El Juez, Mag. Taica Bustamante Geiner, que suscribe, recomienda que el instrumento es:

válido

válido, luego de corregir las observaciones indicadas _____

no es válido para su administración.



 Geiner Taica Bustamante
 DNI: 43359207
 RRHH Policlínico Chorrillos

INFORMACIÓN DEL ESPECIALISTA

Apellidos y nombres del juez	Ramos Chino Eduardo
Profesión	Militar
Especialidad	Infantería
Grado Académico	Magíster
Años de experiencia en temática	2 años
Institución donde labora	Escuela de Infantería - COEDE
Cargo que desempeña actualmente	Instructor Esc. Infantería

INFORMACIÓN DEL INVESTIGADOR

Título de la Investigación	Liderazgo militar y transformación institucional en oficiales del Comando de Educación y Doctrina del Ejército del Perú, 2024
Línea de investigación	Liderazgo Militar
Autor de la investigación	Bach. Dieter Suarez Cruz / Bach. Neyser Puerta Yomona
Nombre del instrumento	Cuestionario de percepción sobre liderazgo militar y transformación institucional

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 pertenece a una misma dimensión.

Nº	Ítem resumido	Claridad	Coherencia	Importancia	Pertinencia	Observaciones
1	Practica la ética profesional	X	X	X	X	
2	Se conduce con integridad	X	X	X	X	
3	Asume responsabilidades por sus decisiones		X	X	X	
4	Respetar valores institucionales	X	X	X	X	
5	Actúa con lealtad hacia la institución	X	X		X	
6	Se muestra disciplinado y comprometido	X	X	X	X	
7	Conoce principios de doctrina militar vigente	X	X	X	X	
8	Maneja planificación y estrategia militar	X		X	X	
9	Administra eficientemente recursos	X	X	X	X	
10	Toma decisiones en escenarios complejos	X	X	X	X	
11	Identifica riesgos tácticos	X	X	X	X	
12	Comprende relación liderazgo–misión	X	X		X	
13	Promueve trabajo en equipo	X	X	X	X	
14	Brinda orientación clara al personal	X	X	X	X	
15	Lidera bajo presión	X	X	X		
16	Toma decisiones efectivas en operaciones	X		X	X	
17	Motiva al personal	X	X	X	X	
18	Enfrenta desafíos con actitud positiva	X	X	X	X	
19	Promueve valores organizacionales	X	X	X	X	
20	Adopta nuevas formas de trabajo	X	X		X	
21	Se identifica con la transformación institucional	X		X	X	

22	Apoya iniciativas de mejora institucional	X	X	X	X	
23	Reconoce importancia del cambio cultural	X	X	X	X	
24	Incentiva a otros a adaptarse al cambio	X	X		X	
25	Comprende reorganización funcional del COEDE	X	X	X	X	
26	Usa herramientas tecnológicas para mejorar desempeño	X	X	X	X	
27	Participa en procesos internos del área	X		X	X	
28	Evalúa eficiencia de estructuras nuevas	X	X	X	X	
29	Conoce los objetivos del Plan de Transformación	X	X	X	X	
30	Colabora con propuestas de mejora institucional	X	X		X	
31	Tiene claridad sobre metas estratégicas	X	X	X	X	
32	Observa mejoras en la efectividad operativa	X		X	X	
33	Percibe avances en el cumplimiento de objetivos institucionales	X	X	X	X	
34	Se siente comprometido con los resultados del plan	X	X		X	
35	Considera que los cambios mejoran el desempeño colectivo	X	X	X	X	
36	Tiene actitud positiva hacia los procesos de cambio institucional	X	X	X	X	

CRITERIOS	INDICADORES	MUY INADECUAD O (25%)	INADECUAD O (50%)	ADECUAD O (75%)	MUY ADECUAD O (100%)	OBS
Actualidad	Es adecuado a la descripción y alcance de la variable de la investigación.				X	
Consistencia	Está basado en aspectos teórico-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	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	


Conclusión del juez:

El Juez, Mag. Ramos Chino Eduardo, que suscribe, recomienda que el instrumento es:

válido

válido, luego de corregir las observaciones indicadas _____

no es válido para su administración.



 Eduardo Ramos Chino
 DNI: 42760747
 Instructor Esc. de Infantería

INFORMACIÓN DEL ESPECIALISTA

Apellidos y nombres del juez	Muñoz escobar Yeffersson
Profesión	Militar
Especialidad	Infantería
Grado Académico	Magíster
Años de experiencia en temática	2 años
Institución donde labora	CIA ESP CMDOS 125
Cargo que desempeña actualmente	CMDTE PPUU

INFORMACIÓN DEL INVESTIGADOR

Título de la Investigación	Liderazgo militar y transformación institucional en oficiales del Comando de Educación y Doctrina del Ejército del Perú, 2024
Línea de investigación	Liderazgo Militar
Autor de la investigación	Bach. Dieter Suarez Cruz / Bach. Neyser Puerta Yomona
Nombre del instrumento	Cuestionario de percepción sobre liderazgo militar y transformación institucional

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 pertenece a una misma dimensión.

Nº	Ítem resumido	Claridad	Coherencia	Importancia	Pertinencia	Observaciones
1	Practica la ética profesional	X	X	X	X	
2	Se conduce con integridad	X	X	X	X	
3	Asume responsabilidades por sus decisiones		X	X	X	
4	Respetar valores institucionales	X	X	X	X	
5	Actúa con lealtad hacia la institución	X	X		X	
6	Se muestra disciplinado y comprometido	X	X	X	X	
7	Conoce principios de doctrina militar vigente	X	X	X	X	
8	Maneja planificación y estrategia militar	X		X	X	
9	Administra eficientemente recursos	X	X	X	X	
10	Toma decisiones en escenarios complejos	X	X	X	X	
11	Identifica riesgos tácticos	X	X	X	X	
12	Comprende relación liderazgo-misión	X	X		X	
13	Promueve trabajo en equipo	X	X	X	X	
14	Brinda orientación clara al personal	X	X	X	X	
15	Lidera bajo presión	X	X	X		
16	Toma decisiones efectivas en operaciones	X		X	X	
17	Motiva al personal	X	X	X	X	
18	Enfrenta desafíos con actitud positiva	X	X	X	X	
19	Promueve valores organizacionales	X	X	X	X	
20	Adopta nuevas formas de trabajo	X	X		X	

21	Se identifica con la transformación institucional	X		X	X	
22	Apoya iniciativas de mejora institucional	X	X	X	X	
23	Reconoce importancia del cambio cultural	X	X	X	X	
24	Incentiva a otros a adaptarse al cambio	X	X		X	
25	Comprende reorganización funcional del COEDE	X	X	X	X	
26	Usa herramientas tecnológicas para mejorar desempeño	X	X	X	X	
27	Participa en procesos internos del área	X		X	X	
28	Evalúa eficiencia de estructuras nuevas	X	X	X	X	
29	Conoce los objetivos del Plan de Transformación	X	X	X	X	
30	Colabora con propuestas de mejora institucional	X	X		X	
31	Tiene claridad sobre metas estratégicas	X	X	X	X	
32	Observa mejoras en la efectividad operativa	X		X	X	
33	Percibe avances en el cumplimiento de objetivos institucionales	X	X	X	X	
34	Se siente comprometido con los resultados del plan	X	X		X	
35	Considera que los cambios mejoran el desempeño colectivo	X	X	X	X	
36	Tiene actitud positiva hacia los procesos de cambio institucional	X	X	X	X	

CRITERIOS	INDICADORES	MUY INADECUAD O (25%)	INADECUAD O (50%)	ADECUAD O (75%)	MUY ADECUAD O (100%)	OBS
Actualidad	Es adecuado a la descripción y alcance de la variable de la investigación.				X	
Consistencia	Está basado en aspectos teórico-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	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	

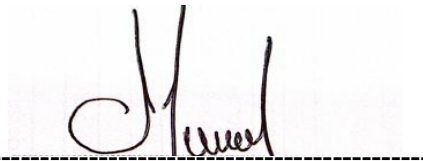
Conclusión del juez:

El Juez, Mag. Muñoz Escobar Yeffersson, que suscribe, recomienda que el instrumento es:

válido

válido, luego de corregir las observaciones indicadas _____

no es válido para su administración.



Yeffersson Muñoz Escobar

DNI: 44278326

CIA ESP CMDOS 125

Anexo 5: Confiabilidad del Instrumento

Resumen de Procesamiento de Casos

Casos	N	%
Válido	20	100,0
Excluido(a)	0	0,0
Total	20	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de Fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,921	20

Anexo 6: Instrumento de Recolección de Datos

CUESTIONARIO PARA EVALUAR LIDERAZGO MILITAR Y TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL EN OFICIALES DEL COEDE

Instrucciones:

A continuación, se presenta un conjunto de ítems agrupados por dimensiones. Cada ítem está acompañado de cinco alternativas de respuesta. Marque con un aspa (X) la opción que refleje con mayor precisión su percepción, utilizando los siguientes criterios: Utilizando los siguientes criterios:

- 1 = Totalmente en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 = De acuerdo
- 5 = Totalmente de acuerdo

Sección I: Liderazgo Militar

Nº	Ítems	1	2	3	4	5
Dimensión SER						
1	Practico la ética profesional en mi trabajo diario.					
2	Me conduzco con integridad, incluso en situaciones difíciles.					
3	Asumo responsabilidades por mis decisiones.					
4	Respeto los principios y valores institucionales.					
5	Me comporto con lealtad hacia la institución y mis superiores.					
6	Me esfuerzo por ser un ejemplo de disciplina y compromiso.					
Dimensión SABER						
7	Conozco los principios de la doctrina militar vigente.					
8	Manejo conceptos sobre planificación y estrategia militar.					
9	Sé administrar eficientemente los recursos a mi cargo.					
10	Estoy capacitado para tomar decisiones en escenarios complejos.					
11	Identifico rápidamente los riesgos en una situación táctica.					
12	Comprendo la relación entre liderazgo y misión institucional.					
Dimensión HACER						
13	Promuevo el trabajo en equipo en mis actividades cotidianas.					
14	Brindo orientación clara a mi personal subordinado.					
15	Actúo con liderazgo frente a situaciones de presión.					
16	Tomo decisiones oportunas y efectivas en operaciones.					
17	Motivo al personal a cumplir con los objetivos institucionales.					
18	Enfrento los desafíos con actitud resolutiva y positiva.					

Sección II: Transformación Institucional

N°	Ítems	1	2	3	4	5
Dimensión Cambio Cultural						
19	Promuevo valores organizacionales en mi entorno laboral.					
20	Adopto con facilidad nuevas formas de trabajo.					
21	Me identifico con los objetivos del proceso de transformación institucional.					
22	Apoyo iniciativas de mejora dentro de la institución.					
23	Reconozco la importancia del cambio cultural para el éxito institucional.					
24	Incentivo a otros a adaptarse a los cambios organizacionales.					
Dimensión Estructura Organizacional						
25	Comprendo la reorganización funcional planteada en el COEDE.					
26	Utilizo herramientas tecnológicas para mejorar mi desempeño.					
27	Me involucro activamente en los procesos internos del área.					
28	Considero que las nuevas estructuras fortalecen la eficiencia del Ejército.					
29	Conozco los objetivos del Plan de Transformación Institucional.					
30	Colaboro con propuestas que mejoren la gestión del COEDE.					
Dimensión Cumplimiento de Objetivos Estratégicos						
31	Tengo claridad sobre las metas estratégicas de la institución.					
32	Observo mejoras en la efectividad operativa tras la implementación de cambios.					
33	Percibo un avance en el cumplimiento de los objetivos institucionales.					
34	Me siento comprometido con los resultados del plan de transformación.					
35	Considero que los cambios han mejorado el desempeño colectivo.					
36	Tengo una actitud positiva hacia los procesos de cambio institucional.					

Cálculo del V de Aiken (Evaluación por 5 jueces)

Nº	Ítem	J1	J2	J3	J4	J5	V de Aiken
1	Practica la ética profesional	4	3	4	3	4	0.867
2	Se conduce con integridad	3	4	4	3	4	0.867
3	Asume responsabilidades por decisiones	4	4	3	4	4	0.933
4	Respeta valores institucionales	4	3	4	4	4	0.933
5	Actúa con lealtad	3	4	4	4	3	0.867
6	Se muestra disciplinado y comprometido	4	3	4	4	4	0.933
7	Conoce doctrina militar	4	4	4	3	4	0.933
8	Maneja planificación y estrategia	4	4	3	4	4	0.933
9	Administra eficientemente recursos	3	4	3	4	4	0.867
10	Toma decisiones en escenarios complejos	4	3	4	4	4	0.933
11	Identifica riesgos tácticos	4	3	4	3	4	0.867
12	Relaciona liderazgo con la misión	3	4	4	3	4	0.867
13	Promueve trabajo en equipo	4	4	3	4	4	0.933
14	Brinda orientación clara	4	3	4	4	4	0.933
15	Lidera bajo presión	3	4	4	4	3	0.867
16	Toma decisiones efectivas en operaciones	4	3	4	4	4	0.933
17	Motiva al personal	4	4	4	3	4	0.933
18	Enfrenta desafíos con actitud positiva	4	4	3	4	4	0.933
19	Promueve valores organizacionales	3	4	3	4	4	0.867
20	Adopta nuevas formas de trabajo	4	3	4	4	4	0.933
21	Se identifica con la transformación institucional	4	3	4	3	4	0.867
22	Apoya iniciativas de mejora institucional	3	4	4	3	4	0.867
23	Reconoce importancia del cambio cultural	4	4	3	4	4	0.933
24	Incentiva adaptación al cambio	4	3	4	4	4	0.933
25	Comprende reorganización funcional del COEDE	3	4	4	4	3	0.867
26	Usa herramientas tecnológicas	4	3	4	4	4	0.933
27	Participa en procesos internos	4	4	4	3	4	0.933
28	Evalúa eficiencia de estructuras nuevas	4	4	3	4	4	0.933
29	Conoce objetivos del Plan de Transformación	3	4	3	4	4	0.867
30	Colabora con propuestas de mejora institucional	4	3	4	4	4	0.933
31	Tiene claridad sobre metas estratégicas	4	3	4	3	4	0.867
32	Observa mejoras en la efectividad operativa	3	4	4	3	4	0.867
33	Percibe avance en objetivos institucionales	4	4	3	4	4	0.933
34	Se compromete con resultados del plan	4	3	4	4	4	0.933
35	Cree que los cambios mejoran el desempeño colectivo	3	4	4	4	3	0.867
36	Tiene actitud positiva hacia el cambio institucional	4	3	4	4	4	0.933

Todos los ítems obtienen un V de Aiken ≥ 0.867 , lo que indica que el instrumento tiene validez de contenido alta y puede pasar a la prueba piloto.

Resultados de la confiabilidad del instrumento: Luego de la aplicación de la prueba piloto a 30 oficiales del Comando de Educación y Doctrina del Ejército, se procedió a calcular el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniendo un valor de 0.89, lo que indica una alta confiabilidad del instrumento. Este resultado respalda la consistencia interna de los ítems aplicados para medir las dimensiones del liderazgo militar y la transformación institucional.

Anexo 7: Autorización para la recolección de Datos

Chorrillos, 01 Marzo del 2025

Oficio N° 1435/U-26.e.b

Señor:

Gral Brig. Juan VALVERDE VIRHUEZ.

Director de la Escuela Superior de Guerra del Ejército – EPG – **CHORRILLOS**

Asunto : Autorización para acceder al personal militar para investigación y uso del nombre del Comando de Educación y Doctrina del Ejército.

Ref. : Solicitud de fecha 25 MAR 24.

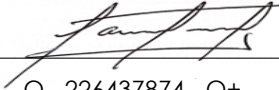
Por especial encargo del General de División Comandante General del Comando de Educación y Doctrina del Ejército, me dirijo a usted para saludarlo cordialmente y manifestarle que, en relación al documento de la referencia, mediante el cual se solicitó autorización para acceder al personal militar del Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE), a fin de invitarlos a participar en el estudio de investigación titulado: **“Liderazgo militar y transformación institucional en oficiales del Comando de Educación y Doctrina del Ejército del Perú, 2024”**, que forma parte del proceso de obtención del grado académico de Maestro en Ciencias Militares con mención en Gestión Pública, por parte de los bachilleres Dieter Suárez Cruz y Neyser Puerta Yomona; se hace de su conocimiento que dicha autorización ha sido considerada VIABLE.

Asimismo, se agradecerá que, una vez culminado el estudio, se remita a esta Dirección el informe general con los resultados obtenidos.

Hago propicia la oportunidad para expresarle los sentimientos de mi especial consideración y estima personal.

Dios guarde a Ud.




 O - 226437874 - O+
 TEDDY ACOSTA OLIVEIRA
 CrI Inf
 Jefe de la JDOCE

Distribución:

Interesado 01
 Archivo 01/02

Anexo 8: Consentimiento informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO Escuela Superior de Guerra del Ejército – Escuela de Postgrado

Investigadores:

Bach. Dieter Suárez Cruz

Bach. Neyser Puerta Yomona

Título de Tesis:

“Liderazgo militar y transformación institucional en oficiales del Comando de Educación y Doctrina del Ejército del Perú, 2024”

Propósito del estudio: El propósito de este estudio es analizar la relación entre el liderazgo militar y la transformación institucional en los oficiales del Comando de Educación y Doctrina del Ejército. Su ejecución permitirá identificar oportunidades de mejora en los procesos de liderazgo y cambio organizacional dentro de la institución.

Procedimiento: Si usted decide participar en este estudio, se realizará lo siguiente: Se le aplicará una encuesta estructurada que puede demorar aproximadamente 45 minutos. Los resultados se entregarán de forma individual a los participantes que lo soliciten y se almacenarán respetando estrictamente los principios de confidencialidad y anonimato.

Riesgos: La investigación no presenta ningún riesgo para su integridad física ni emocional.

Beneficios: El estudio tiene relevancia institucional, ya que contribuirá a fortalecer los programas de liderazgo y los procesos de transformación del COEDE.

Costos e incentivos: Usted no deberá pagar nada por participar en este estudio. Tampoco se entregará ningún tipo de incentivo económico por su participación.

Confidencialidad: La información obtenida será tratada de forma anónima, utilizando códigos en lugar de nombres. En ningún caso se divulgará información que permita su identificación. Si los resultados de este estudio son publicados, se mantendrá su privacidad.

Contacto: Si tiene alguna duda o necesita más información, puede comunicarse con:

Bach. Dieter Suárez Cruz – Teléfono: +51 966 508 250

Bach. Neyser Puerta Yomona – Teléfono: +51 975 139 422

CONSENTIMIENTO:

Acepto voluntariamente participar en este estudio. Recibiré una copia firmada de este consentimiento.

Participante – Nombre y apellido, DNI y firma:

.....

Investigador – Nombre y apellido, DNI y firma:

.....