



**“PLAN DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA OFICIALES  
CALIFICADOS EN FUERZAS ESPECIALES DEL EJÉRCITO DEL  
PERÚ”**

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

**Presentado por**

**Sr. Manuel Bernardino Baca Colchado  
Sr. Mario Martín De La Mata Castañeda  
Sr. Nicola Fortunato Quiroz Castillo**

**Asesor: Profesor Hugo Ricardo Matallana Vergara**

**2018**

### **Agradecimientos**

Agradecemos a nuestras familias por su paciencia y comprensión. A nuestros compañeros por su solidaridad. A nuestros profesores por su apoyo y por habernos transmitido sus conocimientos para ser mejores día a día. A nuestra institución por la oportunidad brindada y a nuestro asesor, quien nos brindó sus valiosos conocimientos y su irrecuperable tiempo para desarrollar de la mejor manera el presente trabajo.

## Resumen ejecutivo

La eficacia de los ejércitos ha dejado de medirse por la cantidad de su personal (más aún en la respuesta frente a amenazas no convencionales, como el terrorismo), por lo que las Fuerzas de Operaciones Especiales, como unidades de élite sofisticadas (en términos de empleo de equipos y entrenamiento) y reducidas en número, han cobrado una notable relevancia en el mantenimiento de la seguridad nacional, regional y mundial por su capacidad de proyectar su fuerza de manera independiente, amplia capacidad de combate y desempeño en escenarios hostiles. En el Perú, como en la mayoría de Latinoamérica, el Ejército ha asumido formalmente nuevos roles, por lo que unidades militares como las que integran las Fuerzas Especiales han sumado a su tarea principal de lucha contra los remanentes terroristas en el valle de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro (VRAEM), el apoyo a las poblaciones afectadas por desastres naturales o, eventualmente, la participación en operaciones de mantenimiento de la paz.

Estas nuevas misiones, establecidas por la Resolución de Comandancia General del Ejército N° 512 CGE/DIPLANE, del 05/10/2016, abren una brecha cuantitativa entre el personal con que se cuenta actualmente y el que es necesario para cumplir con eficacia los nuevos roles, que define el Cuadro de Organización y Equipo del 2017 del Ejército del Perú (el que se sustenta en el diseño y magnitud de la Fuerza), en lo que respecta en este caso al personal militar de oficiales calificados en Fuerzas Especiales. Esto incluye también, en términos cualitativos, la preparación que necesita el mencionado personal para desempeñarse con éxito en esos nuevos escenarios, como respuestas inmediatas de parte del Estado.

La investigación, bajo un enfoque cualitativo (descriptivo-transaccional), se sustentó en un análisis de contenido de la documentación sobre la administración de personal de oficiales del Ejército, al igual que de estudios que se acercan a la temática de la gestión de las Fuerzas Especiales, además de entrevistas a especialistas de Fuerzas Especiales de las Instituciones Armadas. Como aporte central del diagnóstico del estudio, se ha identificado dos tipos de brechas. Una brecha cuantitativa (número de personal necesario para cumplir los roles), que siguiendo los cuadros de organización y equipo del 2015, 2016 y 2017 determinó que la distancia es amplia en este periodo en los grados de subteniente (100%, 33% y 100%), teniente (33%, 53% y 25%), capitán (44%, 74% y 59%) y mayor (39%, 50% y 22%); esto en términos del porcentaje de personal de oficiales faltante para cubrir los puestos de la especialidad de Fuerzas Especiales en una brigada que reúne a las Fuerzas Especiales del Ejército del Perú, lo cual significa que desde el 2015 al 2017, se ha cerrado solo un 2,5% de la brecha promedio existente en general, lo que establece una tendencia que mantiene al 2034 una brecha del 31,0%.

En el caso de la brecha cualitativa (aspectos de formación que necesitan cubrir para una respuesta

eficaz), se determina que del total de personal de oficiales que participan o cumplen funciones asignadas a las Fuerzas Especiales, solo el 38% ha realizado el programa regular de comandos, el 13% el programa regular de anfibios, el 8% el programa de francotirador, el 6% el programa regular de montaña, y el 3% el programa regular de selva. En ese sentido, tanto la brecha cuantitativa como la cualitativa determinaron la necesidad de plantear el diseño de un proceso y plan especializado para la gestión de las Fuerzas Especiales en el Ejército.

En efecto, se han definido un macroproceso de gestión de recursos humanos de las Fuerzas Especiales, que se derivan en dos subprocesos: formación y el empleo (entendido como la asignación de puestos). El producto del primero es personal de Fuerzas Especiales capacitado con programas de formación, mientras que del segundo es personal de Fuerzas Especiales asignado a las brigadas de Fuerzas Especiales. Ese mismo diseño metodológico ha permitido definir un planeamiento específico para la gestión de este tipo de RR. HH., estableciendo dos objetivos principales: la formación del personal militar de oficiales calificados en Fuerzas Especiales para el cumplimiento de los roles estratégicos y el empleo del personal militar de oficiales calificados en Fuerzas Especiales en acciones y operaciones.

El producto final del proceso de investigación es la propuesta de un plan de gestión de recursos del personal militar de oficiales calificados en Fuerzas Especiales del Ejército del Perú, que tiene un horizonte de cumplimiento de mediano plazo de cuatro años, con la finalidad de identificar formalmente una línea de carrera de las Fuerzas Especiales dentro del Ejército, que no solo la haga competitiva entre las FF. AA. peruanas, sino que le permita hacer más eficiente la gestión de los recursos destinados a la formación y asignación, monitorear el desarrollo profesional de este personal, verificar su contribución al cumplimiento de los roles estratégicos y vincular su desempeño a los objetivos estratégicos institucionales.

Los objetivos de este plan en lo que respecta al planeamiento de la formación de las Fuerzas Especiales son: captación eficaz de personal militar de oficiales calificado en Fuerzas Especiales y capacitar eficazmente personal militar de oficiales en operaciones de Fuerzas Especiales. Mientras que para el empleo de este cuerpo de élite son: desarrollar Fuerzas Especiales con capacidad para operar en todos los espectros y rango de las operaciones y acciones militares, y evaluar el desempeño del personal de oficiales de Fuerzas Especiales.

**Palabras claves:** planeamiento, procesos, recursos humanos, Fuerzas Especiales, estrategias.

## Índice

<b>Índice de tablas.....</b>	<b>vii</b>
<b>Índice de gráficos.....</b>	<b>viii</b>
<b>Índice de anexos.....</b>	<b>ix1</b>
<b>Capítulo I. Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo II. Planteamiento del problema.....</b>	<b>3</b>
1. Antecedentes.....	3
2. Planteamiento del problema.....	4
3. Preguntas de investigación.....	8
4. Objetivos del trabajo de investigación.....	9
4.1Objetivo general.....	9
4.2Objetivos específicos.....	9
5. Justificación.....	9
6. Limitaciones.....	10
7. Delimitación.....	10
<b>Capítulo III. Marco teórico y experiencias internacionales.....</b>	<b>12</b>
1. Planeamiento de recursos humanos.....	12
2. Gestión por procesos.....	13
3. Gestión de recursos humanos.....	16
4. Las Fuerzas Especiales.....	18
4.1Concepto de Fuerzas Especiales.....	18
4.2Características de las Fuerzas Especiales.....	19
4.3Experiencia internacional.....	20
4.4Intervenciones de las Fuerzas Especiales.....	22
4.5Las Fuerzas Especiales del Ejército del Perú.....	23
<b>Capítulo IV. Metodología.....</b>	<b>26</b>
1. Diseño de la investigación.....	26
2. Conveniencia del diseño.....	26
3. Definición del alcance de la investigación.....	26
4. Recolección de datos.....	27

5. Análisis e interpretación de datos .....	29
<b>Capítulo V. Análisis de la gestión de las Fuerzas Especiales en el Ejército del Perú....</b>	<b>30</b>
1. Organización de las Fuerzas Especiales del Ejército del Perú.....	30
2. Participación de los oficiales en las Fuerzas Especiales .....	32
3. Formación de los oficiales de Fuerzas Especiales .....	33
4. Brecha de personal de Fuerzas Especiales.....	33
5. Capacidades militares del personal de Fuerzas Especiales .....	38
<b>Capítulo VI. Resultados: plan de gestión de recursos humanos de Fuerzas Especiales basado en procesos .....</b>	<b>40</b>
1. Gestión por procesos de los recursos humanos de Fuerzas Especiales.....	40
1.1 Vinculación con los procesos según niveles .....	40
1.2 Proceso de formación de Fuerzas Especiales en el Ejército del Perú .....	42
1.3 Proceso de empleo de Fuerzas Especiales en el Ejército del Perú.....	42
1.4 Perfil de puesto de Fuerzas Especiales .....	45
2. Plan de gestión de recursos humanos para oficiales calificados en Fuerzas Especiales..	46
2.1 Importancia del plan .....	46
2.2 Objetivos del plan .....	46
2.3 Funciones para la gestión de recursos humanos de Fuerzas Especiales .....	47
2.4 Estrategia para la gestión de recursos humanos de Fuerzas Especiales.....	47
2.4.1 Planeamiento para la gestión de la formación de las Fuerzas Especiales en el Ejército del Perú.....	47
2.4.2 Planeamiento del empleo de las Fuerzas Especiales en el Ejército del Perú .....	48
2.5 Calificaciones en Fuerzas Especiales en el plan de formación .....	50
2.6 Línea de carrera.....	51
<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>54</b>
1. Conclusiones.....	54
2. Recomendaciones .....	57
<b>Bibliografía.....</b>	<b>58</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>62</b>
<b>Notas biográficas.....</b>	<b>81</b>

## Índice de tablas

Tabla 1.	Personal de oficiales de la 1ra. Brigada de Fuerzas Especiales calificados en Fuerzas Especiales en relación a los asignados, 2014-2017.....	5
Tabla 2.	Presupuesto por programas de calificación en operaciones especiales AF-2017. ....	6
Tabla 3.	Tabla estadística del personal de saltos operacionales de los últimos cuatro años	7
Tabla 4.	Tabla estadística del personal de comandos de los últimos cuatro años .....	7
Tabla 5.	Tabla estadística del personal anfibio de los últimos cuatro años .....	8
Tabla 6.	Tabla estadística del personal de francotiradores de los últimos cuatro años .	8
Tabla 7.	Funciones y actividades en la gestión de los recursos humanos.....	12
Tabla 8.	Niveles de procesos (enfoque <i>top down</i> ).....	16
Tabla 9.	Detalle de las operaciones militares realizadas por Fuerzas Especiales en el mundo. ....	19
Tabla 10.	Organización de Fuerzas Especiales de Ejércitos Extranjeros .....	21
Tabla 11.	Uso de las fuerzas según el grado de intensidad del escenario.....	23
Tabla 12.	Relación de participantes en el estudio.....	28
Tabla 13.	Componentes y productos de la investigación.....	29
Tabla 14.	Organización de las Fuerzas Especiales en el Ejército del Perú.....	30
Tabla 15.	Proceso de formación de Fuerzas Especiales en el Ejército del Perú.....	42
Tabla 16.	Proceso de empleo (asignación) de Fuerzas Especiales en el Ejército del Perú.....	43
Tabla 17.	Perfil de puesto.....	44
Tabla 18.	Planeamiento de la formación de las Fuerzas Especiales en el Ejército del Perú.....	47
Tabla 19.	Planeamiento del empleo de las Fuerzas Especiales en el Ejército del Perú...	48
Tabla 20.	Calificaciones en Fuerzas Especiales del plan de formación de personal militar de oficiales.....	50
Tabla 21.	Componentes de la línea de carrera del personal de oficiales de Fuerzas Especiales del Ejército del Perú.....	51
Tabla 22.	Niveles en la línea de carrera del personal de oficiales calificados en Fuerzas Especiales .....	52
Tabla 17.	Comparativo de costos de formación y empleo de personal calificado en fuerzas especiales durante el 2017.....	53

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Sistema administrativo de gestión de recursos humanos para el sector público	17
Gráfico 2.	Propuesta de mapa de procesos para la gestión de Fuerzas Especiales .....	31
Gráfico 3.	Cadena de valor para la gestión de las Fuerzas Especiales en el Ejército del Perú.....	32
Gráfico 4.	Personal militar de oficiales calificados en Fuerzas Especiales según rango, 2017.....	32
Gráfico 5.	Distribución porcentual de programas de Fuerzas Especiales, 2017.....	33
Gráfico 6.	Brecha de personal de Fuerzas Especiales por rangos, año 2018.....	35
Gráfico 7.	Brecha porcentual entre Fuerzas Especiales asignadas y calificadas, por rangos, 2015-2018. ....	35
Gráfico 8.	Brecha promedio (%) de personal de Fuerzas Especiales graduado y empleado en el Ejército del Perú, 2014-2017.....	36
Gráfico 9.	Tendencia del cierre de brechas al 2034.....	37
Gráfico 10.	Diagrama de bloques de la ubicación del planeamiento de la gestión de recursos humanos. ....	40
Gráfico 11.	Relación de la gestión de recursos humanos de Fuerzas Especiales y los macroprocesos del Ejército del Perú. ....	41

## Índice de anexos

Anexo 1.	Apéndice B del Anexo 3 del Reglamento de la Ley de Ascenso de Oficiales de las Fuerzas Armadas.....	63
Anexo 2.	Mapeo de puestos de las unidades y dependencias de Fuerzas Especiales del Ejército del Perú .....	63
Anexo 3.	Funciones del personal militar de oficiales calificados en Fuerzas Especiales en las brigadas de Fuerzas Especiales .....	65
Anexo 4.	Componentes del sistema de nombramiento de comandos de la Marina de Guerra del Perú.....	66
Anexo 5.	Proyecto de Directiva de Instrucción y Entrenamiento del personal de Fuerzas Especiales (FFEE).. ..	67
Anexo 6.	Matriz de articulación de título, objetivo y contenido de la investigación.....	82

## Capítulo I. Introducción

Las Fuerzas Especiales son un cuerpo de élite de las Fuerzas Armadas de reducido tamaño y altamente entrenado, con capacidad de proyectarse a largas distancias, en escenarios hostiles, actuando con celeridad y amplia potencia de combate (Gloffka-Reyes 2009). Su origen moderno en el escenario internacional está vinculado a una respuesta efectiva que intenta dar el Estado, con el uso de fuerza militar, ante la inminencia de acciones terroristas y del crimen organizado, dentro y, en algunas ocasiones, fuera del territorio.

El personal calificado en Fuerzas Especiales (que corresponde al personal que ha aprobado como mínimo un programa de Fuerzas Especiales), que vienen a ser los que integran estos grupos, tienen una preparación y entrenamiento distinto al de la fuerza regular, aunque en el caso del Ejército del Perú suelen compartir en las primeras etapas de formación la misma instrucción y entrenamiento que los oficiales que no apuntan a desarrollar esta especialidad, por cuanto las Fuerzas Especiales no constituyen un arma con una escuela de perfeccionamiento propia.

De la experiencia norteamericana, Rodríguez y Jordán (2015) destacan tres elementos que hacen efectivas las acciones de las Fuerzas Especiales: el adiestramiento, el equipamiento y el liderazgo. El presente estudio centró su atención en el primero de ellos. En el entendido que, al no contar el Ejército del Perú con el muy elevado nivel presupuestal de las fuerzas estadounidenses (en el 2012, el Mando de Operaciones Especiales de EE.UU. recibió 10.500 millones de dólares), resulta necesario mejorar su eficiencia en la gestión de los recursos humanos que serán destinados con mayor frecuencia en operaciones especiales.

La investigación buscó responder con éxito a la cuestión de cómo mejorar la gestión de los recursos humanos de las Fuerzas Especiales del Ejército del Perú, con la incorporación de herramientas de gestión pública, definidas por el Estado como importantes para lograr la modernización de su administración. De esta interrogante, se desprenden dos aspectos igualmente trascendentales: la forma cómo se diseñan los procesos para una organización tan dispersa en el propio Ejército, pero a su vez señaladamente especializada; y la definición de objetivos de formación y empleo de las Fuerzas Especiales, que empaten con las estrategias de la propia institución. La propuesta de mejora de la presente investigación se enfocó, en primer lugar, en el empleo adecuado del personal militar de oficiales<sup>1</sup> del Ejército del Perú calificados en Fuerzas Especiales en las grandes

---

<sup>1</sup> OFICIAL: Persona a la cual el Poder Ejecutivo inviste de autoridad o comando en las Fuerzas Armadas, expidiéndole el despacho o título correspondiente. Categoría superior del personal que sirve en las Fuerzas Armadas.

unidades<sup>2</sup> (brigadas) y unidades<sup>3</sup> (batallones y compañías) en operaciones militares vinculadas a la guerra y de las acciones distintas a esta, estableciendo lineamientos para el diseño de un plan de carrera de este tipo de profesionales. En segundo lugar, se centró en explicar y atender la ausencia de este tipo de personal militar especializado en las referidas unidades, afectando la dimensión de su fuerza operativa y a su empleo en las operaciones militares.

La base de esta propuesta de mejora se sostuvo en dos pilares de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública en el Estado peruano al 2021 (aprobado por Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, del ocho de enero de 2013): el planeamiento estratégico y el diseño de procesos. Ambos aspectos vinculados a la gestión de recursos humanos y con horizontes de tiempo distintos, el mediano y el corto plazo, respectivamente.

La investigación tiene seis capítulos. En el primero, se describe introductoriamente las características principales del trabajo de investigación. En el segundo, se describe el detalle de la problemática y define el problema de investigación, como fundamento para la determinación de los objetivos, justificación, limitación y delimitación del estudio. En el tercero, se establece el marco teórico que servirá de soporte conceptual de la propuesta definida por la investigación. Es decir, de un plan de gestión de recursos humanos para el personal militar de oficiales del Ejército del Perú calificados en Fuerzas Especiales, enfocado en procesos y resultados medibles con indicadores.

En el cuarto capítulo, se describe la metodología empleada en la investigación, así como el proceso de análisis e interpretación de datos, que ha servido para la descripción de la problemática y de la gestión de las Fuerzas Especiales en el Ejército. En el quinto capítulo, se desarrolló el análisis de la gestión de las Fuerzas Especiales en la referida institución, identificando principalmente el detalle de las brechas originadas a lo largo de los últimos años. En el sexto capítulo, se definen los resultados basados en la propuesta de diseño de procesos de formación y empleo de estos cuerpos de élite del Ejército y el plan de gestión de recursos humanos del personal militar de oficiales de Fuerzas Especiales, detallando los objetivos y acciones a mediano plazo de la gestión de estas unidades especializadas. Al final, se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para la implementación de la propuesta de mejora generada.

---

<sup>2</sup> GRAN UNIDAD: Denominación genérica que se da a la reunión, bajo un solo comando, de elementos combatientes y de servicios, de modo que sea autosuficiente y balanceada, siendo la organización fija o permanente. Toda gran unidad cuenta con un cuartel general, tropas combatientes y servicios.

<sup>3</sup> UNIDAD: Organización prescrita en un documento oficial, como un Cuadro de Organización y Equipo, o por una autoridad competente, diseñada para el cumplimiento de una misión determinada.

## **Capítulo II. Planteamiento del problema**

Este capítulo tiene como finalidad describir la problemática de la investigación, así como definir a partir de esta el problema de estudio, teniendo en cuenta los antecedentes que han analizado la aplicación de la gestión de recursos humanos, al caso específico de las Fuerzas Especiales.

### **1. Antecedentes**

Los estudios nacionales sobre las Fuerzas Especiales en el Ejército del Perú, desde el enfoque de la gestión pública, son prácticamente inexistentes. Incluso desde la perspectiva propiamente militar, las investigaciones sobre estos grupos de élite son marcadamente limitadas, tanto nacional como internacionalmente.

No obstante, en la actualidad existen, a parte de las del Ejército (3 brigadas de Fuerzas Especiales y 10 compañías especiales de comandos), Fuerzas Especiales en la Marina de Guerra (Batallón de Comandos de la Infantería de Marina; Fuerza de Operaciones Especiales-FOES), Fuerzas Especiales en la Fuerza Aérea (División de Operaciones Especiales – DOE) y en la Policía Nacional (Sub Unidad de Acciones Tácticas-SUAT, creada en 1988; Dirección Nacional de Operaciones Especiales-DINOES). Incluso existe una organización en las Fuerzas Armadas que une a los efectivos más destacados en esta especialidad: el Comando de Inteligencia y Operaciones Especiales Conjunta.

Por otro lado, a nivel latinoamericano, veinte Fuerzas Especiales de esta región, incluidas las de los Estados Unidos de América, evalúan anualmente desde 2012, mediante competencias por equipos, la eficacia de estos grupos de élite, teniendo como estándares las aptitudes físicas, estrategias de combate, manejo de armas, rescate de rehenes, pruebas bajo estrés, pruebas de sigilo, de tiros a grandes distancias y de acecho.

Los procesos de transformación de los ejércitos en el mundo están evolucionando de fuerzas que priorizaban la masa a fuerzas profesionales y especializadas, con empleo eficiente de recursos humanos y logísticos, incorporando permanentemente tecnología que le otorgue mayor eficacia a sus operaciones.

En el Ejército del Perú aún se mantiene aquella concepción tradicional de uso de la fuerza, de origen napoleónico, por lo que las Fuerzas Especiales, que representan la concepción más lograda de los ejércitos modernos, sufren un retraso no solo en su empleo, sino también en el número que se incorporan a esta “especialidad”, que no se ha desarrollado institucionalmente en un arma.

El Ejército ha incorporado en su normativa capacidades militares, definidas por el sector Defensa, mediante el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, las cuales –junto a los roles estratégicos– obligan a la institución a hacer más eficiente su gestión, reorganizando sus unidades y distribuyendo mejor a su personal.

Desde el 2013, el Ejército ha ido generando una oferta de personal de Fuerzas Especiales, que no ha cubierto la demanda determinada en los Cuadros de Organización y Equipo. Esta brecha tiene su origen en las deficiencias del sistema de personal (desintegración con el resto de los sistemas que tienen que ver con la gestión de recursos humanos) y en el planeamiento de los efectivos necesarios para atender la demanda de personales de Fuerzas Especiales no solo de la propia institución, sino también del sector Defensa e incluso del sector Interior.

Todo aquello quiere decir que el Ejército, en la gestión de los recursos humanos de Fuerzas Especiales, adolece de vacíos en componentes tan importantes como la definición de un proceso integrador de las acciones vinculadas principalmente a su formación y empleo, así como el de una proyección de mediano plazo para reducir brechas en sus cuadros y mejorar su administración.

## **2. Planteamiento del problema**

De las entrevistas realizadas al personal militar especialista en Fuerzas Especiales y del análisis de la información levantada del Ejército del Perú, se ha determinado la problemática de la investigación.

Los entrevistados consideran a las Fuerzas Especiales como grupos pequeños con capacidad de desarrollar operaciones militares de forma independiente tras las líneas del adversario, aunque igualmente están siendo empleadas en la primera respuesta ante desastres por su disposición a trabajar en escenarios hostiles. Esto quiere decir que el personal de oficiales inmerso en esta especialidad emplea equipos sofisticados y costosos, y sus resultados terminan siendo estratégicos en el campo militar e, incluso, político.

No obstante, estas características reconocidas al personal militar de Fuerzas Especiales, la trayectoria de alguien que en el Ejército se orienta a desarrollar esta especialidad está marcada por la alta rotación y las limitaciones en el entrenamiento y el equipamiento, producto del poco seguimiento que se hace de su desempeño y desarrollo profesional. En ese sentido, los entrevistados perciben que su permanencia en unidades militares que no corresponden a su especialización los desactualiza en la técnica y limita físicamente, por lo que el personal militar termina aplicando a los programas de Fuerzas Especiales con la finalidad de elevar su puntaje, dada la alta valoración que les entrega el Apéndice B

del Anexo 3 del Reglamento de la Ley de Ascenso de los Oficiales de las Fuerzas Armadas, que puede verse en el anexo 1 de la presente investigación.

En términos cuantitativos, el Cuadro de Organización y Equipo<sup>4</sup> establece el número ideal de personal militar de oficiales calificados en Fuerzas Especiales con que debe contar una unidad de este tipo, generado como producto de los procesos de planeamiento que se orientan al cumplimiento de los roles estratégicos asignados por el Comando General del Ejército. Sin embargo, la evolución de los requerimientos ha sido irregular en este tipo de unidades y, más aún, la asignación<sup>5</sup> que finalmente se cumplió, originándose de este modo brechas entre el requerimiento para la atención de las necesidades inmediatas de estas unidades y el número que resulta del planeamiento del diseño y magnitud de fuerza. Esto se confirma por los datos estadísticos de la institución.

**Tabla 1. Personal de oficiales de la 1ra. Brigada de Fuerzas Especiales calificados en Fuerzas Especiales en relación a los asignados, 2014-2017**

Grado	2014		2015		2016		2017	
	Asignado	Calificado	Asignado	Calificado	Asignado	Calificado	Asignado	Calificado
Coronel	3	3	3	3	3	3	3	3
Teniente Coronel	11	6	10	5	12	7	12	6
Mayor	14	5	12	4	13	7	12	6
Capitán	27	11	26	13	26	16	28	17
Teniente	35	18	33	15	34	18	29	11
Subteniente	17	5	15	6	10	5	13	6

Fuente: Información brindada por el Ejército del Perú.

La tabla anterior define una brecha en términos de la atención al requerimiento de las unidades militares de personal de oficiales calificados en Fuerzas Especiales. En promedio, desde el 2014 al 2017, la institución tiene una brecha promedio de 51 oficiales, aunque anualmente se gradúan de los distintos programas de Fuerzas Especiales un número suficiente de personal militar de oficiales para que la cobertura sea sostenible (por ejemplo, 175 disponibles para 94 requeridos al 2017). Esto no solo implica que existe un porcentaje de egresados de estos programas que cumplen funciones en unidades no especializadas para las Fuerzas Especiales, sino también que la inversión hecha para instruir y entrenar a este cuerpo de élite no tiene relación con la finalidad para la que fue creado.

<sup>4</sup> Documento que prescribe la misión general, posibilidades, estructura orgánica, personal y equipo para una unidad militar.

<sup>5</sup> Procedimiento de administración de personal que consiste en la colocación de un individuo o una unidad a un empleo, dentro de una organización militar de acuerdo con su clasificación y necesidades del servicio.

**Tabla 2. Presupuesto por programas de calificación en operaciones especiales AF-2017**

Programas	Efectivos	Necesidades valorizadas	Municiones	Comb.	Hora de vuelo	Costo general	Costo por alumno
ECE	70	329.154	786.050	21.529	215.600	1.352.333	19.319
ESE	25	171.520	56.175	13.434	0	241.129	9.645
EAE	25	107.240	42.000	20.084	0	169.324	6.773
EFTE	25	76.170	434.345	15.346	0	525.861	21.034
EME	30	202.520	3.443	20.629	0	226.596	7.553

Fuente: Información brindada por el Ejército del Perú.

La tabla anterior demuestra una considerable inversión de la institución en la formación de sus Fuerzas Especiales. Sin tener en cuenta la valorización de la infraestructura empleada y los recursos humanos empleados, todos sus programas en el 2017 le reportaron un costo de S/ 2.186.418,00, es decir, S/ 11.925,40 por alumno. Con estos montos, se puede establecer que la brecha cuantitativa identificada le ocasiona a la institución una pérdida anual de S/ 602.232,70. Si se toma en cuenta el periodo en examen (2014 al 2017), la mencionada pérdida llegaría en promedio al monto de S/ 2.408.930,80. En buena cuenta, en términos económicos, en cuatro años se pierde lo que en un año cuesta la preparación del personal militar de oficiales calificados en Fuerzas Especiales.

Para el Ejército, este es un impacto económico no considerado hasta el momento en su planeamiento, que descubre un indicio de la limitada articulación del presupuesto con los resultados programados, pero que igualmente deja al descubierto la falta de alineamiento entre los objetivos institucionales y los objetivos personales de los oficiales que eligen calificarse en Fuerzas Especiales. En efecto, según los entrevistados, el personal militar que decide formar parte de las Fuerzas Especiales debe seguir esa línea de carrera, pero la institución asigna los puestos no en función de la naturaleza de su formación, sino de la necesidad de ser equitativos en la distribución del personal para todas las dependencias y reparticiones. Esto quiere decir igualmente que la institución encuentra dificultades para atender plenamente los requerimientos de personal militar de oficiales calificados en Fuerzas Especiales de las unidades especiales existentes actualmente en el Ejército.

Bajo estas consideraciones, el problema se puede definir de la siguiente manera: “El personal militar de oficiales calificado en Fuerzas Especiales se desarrolla profesionalmente de forma limitada dentro del Ejército del Perú”. Este problema se explica en dos aspectos importantes, que se derivan no solo de la percepción de los entrevistados, sino también del examen de la normativa de la propia institución. En primer lugar, la limitada permanencia del personal de Fuerzas Especiales en unidades especializadas, producto de la alta rotación del personal militar de oficiales entre unidades regulares y unidades de Fuerzas Especiales, con periodos de entre uno y cuatro años, con lo cual lo invertido

en su preparación se percibe por los entrevistados como una inversión sin retorno. En segundo lugar, la limitada especialización del personal de Fuerzas Especiales (que pertenecen a armas distintas) dentro de su periodo de mayor empleabilidad o de vida útil de rendimiento operativo, que es hasta los 32 años, de tal forma que en la actualidad un oficial de grado de teniente o capitán no necesariamente está capacitado para realizar cualquier tipo de operaciones de inserción, extracción e incursiones por cualquier medio (aéreo, acuático y terrestre).

En el primer caso se descubre la falta de un plan de gestión de recursos humanos para el personal de oficiales de las Fuerzas Especiales que mejore su distribución y empleo. En el caso de la segunda problemática, se identifica la inexistencia de una línea o plan de carrera para el oficial de Fuerzas Especiales que ordene su preparación y desarrollo profesional dentro de la institución.

Mediante las siguientes tablas, proporcionadas por las diferentes escuelas de especialización de FFEE, podremos conocer la situación y problemática de la mala administración del personal de FFEE graduados en los diferentes cursos de especialización.

**Tabla 3. Tabla estadística del personal de saltos operacionales de los últimos cuatro años**

Año	Cantidad de Postulantes	Cantidad de Ingresantes	Cantidad de Egresados	Egresados que fueron cambiados ala EPE (1ra Brig. FFEE)
2014	100%	100%	50%	10%
2015	-	-	-	-
2016	-	-	-	-
2017	-	-	-	-

Fuente: Escuela de Paracaidistas del Ejército (EPE 2014).

Como lo muestra la tabla, la situación es preocupante ya que en el único curso impartido y reconocido oficialmente por el ejército (EPE), el personal de FFEE graduados en esta especialidad solo es el 50%, y de esta cantidad solo el 10% ha servido en EPE (1ra. Brigada de Fuerzas Especiales).

**Tabla 4. Tabla estadística del personal de comandos de los últimos cuatro años**

Año	Cantidad de Postulantes	Cantidad de Ingresantes	Cantidad de Egresados	Egresados que fueron cambiados a la 1ra. Brig. FFEE
2014	100%	56 %	68 %	17 %
2015	100%	45 %	42 %	25 %
2016	100%	68 %	50 %	35 %
2017	100%	70%	58 %	48 %

Fuente: Escuela de Comandos del Ejército (ECE).

Esta tabla nos muestra una situación desfavorable lo que denota la existencia y problemas en la administración del personal y en la administración de las unidades que pertenecen a esta especialidad, teniendo en cuenta que, si bien es cierto que en los últimos tres años ha incrementado la cantidad de personal en las UU de FFEE, también podemos se han incrementado más unidades de FFEE y no se pueda completar ni siquiera el 20% de estas con personal de FFEE.

**Tabla 5. Tabla estadística del personal anfibio de los últimos cuatro años**

Año	Cantidad de Postulantes	Cantidad de Ingresantes	Cantidad de Egresados	Egresados que fueron cambiados a la 1ra. Brig. FFEE
2014	100 %	70 %	58 %	15 %
2015	100 %	60 %	42 %	35 %
2016	100 %	75 %	68 %	25 %
2017	100 %	68 %	55 %	30 %

Fuente: Escuela de Anfibios del Ejército (EANF).

De igual forma, la realidad es alarmante en esta “especialidad”, donde se puede apreciar claramente las “deficiencias” en la administración de personal a nivel institucional, puesto que los graduados del programa regular de anfibios se han visto “limitados” para servir en este tipo de unidades de fuerzas espaciales, toda vez que el Departamento de Administración de la Carrera del Oficial (DACO) de Ingeniería, que es el que administra al personal que sale cambiado de colocación a este tipo de unidades, no considera la especialidad para los cambios correspondientes.

**Tabla 6. Tabla estadística del personal de francotiradores de los últimos cuatro años**

Año	Cantidad de Postulantes	Cantidad de Ingresantes	Cantidad de Egresados	Egresados que fueron cambiados a la 1ra. Brig. FFEE
2014	100 %	85 %	68 %	15 %
2015	100 %	80 %	54 %	25 %
2016	100 %	75 %	60 %	10 %
2017	100 %	78 %	55 %	20 %

Fuente: Escuela de Francotiradores del Ejército (EFTE).

Esta es otra tabla, proporcionada por la EFTE, que refleja una realidad también verdaderamente preocupante; no solo porque en ella se manifiesta lo deficiente en la administración del personal de esta especialidad, sino porque nos indica el poco porcentaje de ese personal graduado que ha laborado en la EFTE y en las unidades de fuerzas especiales como las brigadas de Fuerzas Especiales<sup>6</sup>.

### 3. Preguntas de investigación

Teniendo en cuenta la descripción de la problemática, la definición del problema y los aspectos de este, se determina las preguntas de investigación que se responderán con el soporte teórico de la literatura y la normativa incorporada por entidades estatales especializadas.

#### a) Pregunta general

- ¿Qué aspectos de la gestión de recursos humanos de Oficiales calificados en Fuerzas Especiales pueden mejorar su formación y asignación en el Ejército del Perú?

#### b) Preguntas específicas

- ¿Cuáles son las brechas en la formación y asignación de Oficiales calificados en Fuerzas Especiales en el Ejército del Perú?

<sup>6</sup> En las últimas 4 tablas, por razones de seguridad, solo se dan porcentajes, que reflejan la realidad de la situación administrativa de los hombres de FFEE; lo que nos da una clara idea de la problemática de la administración de las FFEE.

- ¿Qué aspectos de la gestión por procesos deben ser considerados para mejorar la formación y asignación de los Oficiales calificados en Fuerzas Especiales en el Ejército del Perú?
- ¿Qué aspectos del planeamiento estratégico deben ser considerados para mejorar la formación y asignación de los Oficiales calificados en Fuerzas Especiales en el Ejército del Perú?

#### **4. Objetivos del trabajo de investigación**

Los siguientes objetivos responden a las preguntas de investigación, así como a la propuesta de mejora que se genera como alternativa de solución al problema identificado.

##### **4.1 Objetivo general**

- Determinar los aspectos de la gestión de recursos humanos de Oficiales calificados en Fuerzas Especiales que pueden mejorar su formación y asignación en el Ejército del Perú.

##### **4.2 Objetivos específicos**

- Identificar las brechas en la formación y asignación de Oficiales calificados en Fuerzas Especiales en el Ejército del Perú.
- Definir los aspectos de la gestión por procesos que deben ser considerados para mejorar la formación y asignación de los Oficiales calificados en Fuerzas Especiales en el Ejército del Perú.
- Definir los aspectos del planeamiento estratégico que deben ser considerados para mejorar la formación y asignación de los Oficiales calificados en Fuerzas Especiales en el Ejército del Perú.

#### **5. Justificación**

La importancia de estudiar y definir una propuesta de mejora del desarrollo de Fuerzas Especiales en el Ejército del Perú se centra en el hecho de que este cuerpo militar de élite es, dentro de la institución, de los que más interactúan con el sector Defensa, a través del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, y con la población, principalmente durante periodos de desastres naturales. Esto quiere decir que, bajo un enfoque de cadena de valor, el Ejército del Perú brinda un producto a dicho sector (personal militar de Fuerzas Especiales formado y entrenado permanentemente), con capacidad de interactuar con sus pares de la Marina de Guerra y la Fuerza Aérea en el cumplimiento de los roles estratégicos, especialmente en el resguardo de la soberanía estatal y la atención de forma inmediata a poblaciones afectadas.

Actualmente, las Fuerzas Especiales del Ejército del Perú participan activamente en las acciones

contra el terrorismo en la zona del VRAEM, y eventualmente en la gestión reactiva de riesgo de desastres en todo el territorio nacional. Por este motivo, la investigación resulta importante, dado que define un proceso de formación y empleo de las Fuerzas Especiales, que rinda a largo plazo resultados importantes para el cumplimiento de la misión del Ejército.

La identificación de dicho proceso y sus procedimientos derivados, así como el diseño de los objetivos y acciones estratégicas en la gestión de los recursos humanos de las Fuerzas Especiales, contribuye a hacer medible y evaluable la participación de este grupo de élite en las áreas descritas anteriormente, lo cual al final motiva la consideración del diseño de un proyecto de creación de un arma de Fuerzas Especiales en el Ejército del Perú, que sustente sobre los parámetros de análisis que contiene la presente investigación.

La investigación contribuye a brindar elementos de juicio, sustentados en la mejora de la gestión pública, para disminuir la incertidumbre sobre la asignación del puesto, una vez que el personal militar de oficiales que haya finalizado satisfactoriamente los programas de Fuerzas Especiales (programa regular de comando, programa de francotirador, programa anfibio, programa de operaciones en selva y programa de operaciones en montaña).

## **6. Limitaciones**

El producto final de la investigación son los procesos de gestión de recursos humanos de las Fuerzas Especiales, bajo los componentes de formación y empleo, y el planeamiento estratégico de este personal, que lo articule a los objetivos y acciones del Ejército. De esta manera, el estudio se limita a definir un Plan de Gestión de Recursos Humanos para el personal de oficiales del Ejército del Perú calificados en Fuerzas Especiales.

Este resultado se debe a la inexistencia de un estudio de Estado Mayor o diagnóstico sobre las Fuerzas Especiales en el propio Ejército, la reserva de los informes vinculados a su desempeño en el terreno, y la muy poca información estadística al respecto, dada la falta de una base de datos integral sobre el personal y las acciones de estas fuerzas. Aunque es importante considerar que la propuesta que se deriva de la investigación conjuntamente con la información de acceso limitado puede ayudar a consolidar a la institución un proyecto de creación de un arma de Fuerzas Especiales.

## **7. Delimitación**

El estudio definió un plan de gestión de recursos humanos a nivel operativo, sustentado en un modelo de gestión por procesos, que incorporó lineamientos del sistema nacional administrativo correspondiente y de

modelos de administración de personal de Ejércitos extranjeros. Asimismo, estableció una línea de base y proyecciones para el desarrollo de Fuerzas Especiales en el Ejército del Perú.

Producto de las limitaciones expuestas y del enfoque establecido, la investigación no planteó un modelo de gestión de recursos humanos, ni un plan de administración de personal para todo el Ejército, aunque buscará articular las actividades de la propuesta de plan a los objetivos del plan estratégico institucional y cumplir con las capacidades establecidas por el sector Defensa, al igual que con los roles estratégicos establecidos.

El presente estudio se sustenta en documentos validados por el Estado, los que han incorporado criterios y lineamientos de gestión del mundo empresarial, por lo que se asume la calidad y pertinencia de estos para ser aplicados en entidades del sector público o integrar su metodología al trabajo de investigación. Estos documentos son:

- En el área de Procesos: La Directiva N° 008-H1.c, para la implementación de la gestión por procesos en el Ejército del Perú, del 31 de mayo del 2016, que tiene como base la metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública en el marco del Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, sobre la Política de Modernización de la Gestión Pública;
- En el área de Planeamiento: La Guía de Planeamiento Institucional, modificada por Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 062-2017-CEPLAN/PCD y la Directiva 001-2017-CEPLAN/PCD, Directiva para la actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, aprobado por Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 026-2017-CEPLAN/PCD, del dos de mayo de 2017.
- En el área de Recursos Humanos: Los lineamientos generales de la Ley 30057, Ley del Servicio Civil, aprobada el 4 de julio del 2013, y la Guía Metodológica para la Elaboración del Plan de Desarrollo de las Personas del 2011, no obstante, no involucrar al personal militar de las Fuerzas Armadas.

La conjugación de los lineamientos de estas disposiciones y las metodologías definidas por distintos sectores del Estado, como parte de una política modernizadora de la administración pública, generan como producto final del trabajo de investigación un plan de gestión de recursos humanos para el personal de oficiales del Ejército del Perú calificados en Fuerzas Especiales.

### Capítulo III. Marco teórico y experiencias internacionales

En este capítulo se examinan cuatro aspectos teóricos que sustentan la propuesta de la investigación: el planeamiento, los procesos, la gestión de los recursos humanos y las Fuerzas Especiales. En el sentido, de que la mejora y sostenibilidad de los servicios que brindan estas fuerzas dentro de los roles asignados por el Ejército se fortalecerá con la planificación de su empleo, bajo la gestión por procesos.

#### 1. Planeamiento de recursos humanos

Según diversos autores, la planificación de los recursos humanos «se configura como uno de los procesos básicos para la gestión de los recursos humanos, ya que la información que suministra sirve de punto de partida para la puesta en marcha de otras actividades. Así, por ejemplo, sirve para indicar: a) cuántos empleados y de qué clase se necesitan; b) cómo se conseguirán los empleados (mediante reclutamiento externo o mediante traslado y promoción interna); y c) las necesidades de formación que tendrá la organización» (Dolan, Valle, Jackson y Schuler 2007: 5). De esta manera, para esos mismos autores, la gestión de los recursos humanos le corresponde las siguientes actividades o funciones:

**Tabla 7. Funciones y actividades en la gestión de los recursos humanos**

Funciones y actividades	Descripción
Planificación de los recursos humanos	Establecimiento de las necesidades del personal partiendo de las estrategias organizacionales.
Análisis de puesto de trabajo	Contenido y requisitos para la correcta ejecución del trabajo.
Cobertura de las necesidades de recursos humanos de la organización	Reclutar a los aspirantes, seleccionar los candidatos y orientarlos (asignarlos).
Aumento del potencial y desarrollo del individuo.	Programas de formación y perfeccionamiento de los empleados.
Evaluación de la actuación de los empleados	Conocer y hacer un seguimiento de la contribución de los empleados.
Retribución de los empleados	Estimación del valor del puesto, la contribución personal y de su rendimiento.
Gestión de la salud e higiene en el trabajo	Reconocimiento de los beneficios de tener una fuerza laboral saludable.

Fuente: Tomada de Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007).

Desde el punto de vista organizacional, para Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007), es importante que las instituciones ofrezcan a sus integrantes la oportunidad de seguir una trayectoria personal y gestionarla adecuadamente, para lo cual es necesario que estas exigencias se deriven de los planes y objetivos generales de la organización y se reflejen en planes específicos. En ese sentido, el planeamiento en este aspecto de la gestión estratégica de las instituciones públicas puede seguir los lineamientos en el diseño de objetivos y acciones estratégicas, definidos por el sector competente, como el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico.

En ese sentido, la nueva Directiva N° 001-2017-CEPLAN “Directiva para la actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional”, establece la metodología para el diseño de la estrategia general de las instituciones públicas, definida en objetivos y acciones estratégicas, que igualmente se enmarca en el proceso de gestión del cambio de la política de modernización de la gestión pública. Esta nueva metodología de planeamiento incorpora dos criterios nuevos: (1) ciclo continuo del planeamiento estratégico; y (2) visión concertada del país. El primero de ellos tiene cuatro etapas: a) Conocimiento integral de la realidad, que busca comprender como viven las personas; b) el futuro deseado, que identifica las aspiraciones de las personas; c) las políticas y planes coordinados, por los cuales se define las políticas y objetivos prioritarios; y d) el seguimiento y evaluación para la mejora continua, donde se recoge y analiza la información de los indicadores. En el caso del segundo aspecto incorporado en la nueva metodología el CEPLAN, ha diseñado una pre-imagen de país. Si bien esta es una propuesta generada por el CEPLAN, se estima que esta es la que más se ajusta a los escenarios contextuales identificados por esta misma institución: (1) Aumento de la tecnología y la mecanización; (2) un nuevo súper ciclo para las materias primas; (3) ocurrencia de desastres; y (4) expectativas crecientes de la clase media. Estos escenarios son una materia prima interesante para el diseño de los análisis prospectivos de los distintos sectores del Estado.

En la referida directiva, los objetivos estratégicos institucionales se enfocan a lograr las condiciones de su población y en sus condiciones internas, por lo que se divide en dos tipos: objetivos de Tipo I, que buscan mejorar los bienes y servicios que brinda a la población, y objetivos de Tipo II, que persiguen la mejora de las condiciones internas de la propia institución. La estructura de los objetivos de tipo I es: verbo (en infinitivo) + condición + población; y los objetivos de Tipo II es: verbo (en infinitivo) + aspecto a mejorar. En el caso de las acciones, estas se definen como las iniciativas que ayudan a implementar la estrategia establecida por los objetivos estratégicos institucionales, que también se refiere a los bienes y servicios que proporciona a sus usuarios, bien sean externos o internos. Su estructura es como sigue para ambos casos: bien o servicio + atributo + grupo de usuarios.

## 2. Gestión por procesos

Según Serna (2007), el soporte fundamental de los sistemas de calidad total es la gestión por procesos, que, sustentado estadísticamente en hecho y datos, se complementa en el análisis causa o efecto, conocido como espina de pescado o diagrama de Ishikawa, que en buena cuenta constituyen mediciones de eficacia, eficiencia y efectividad, ayudándonos básicamente a encontrar las causas y modificar los resultados que faciliten el cumplimiento de metas de la institución. Siguiendo al referido autor, en esta idea podemos rescatar dos conceptos importantes: el de **indicador**, entendido como una medida del Estado y desempeño de un macroproceso, proceso o actividad, que indica el grado en que se vienen logrando

los objetivos; y el de **relación causa y efecto**, que se describe con una visión sistémica de la organización la interacción e interdependencia de aquellos indicadores. En el caso de este último, distintos autores recomiendan la elaboración de un mapa estratégico, que es «un diseño causa-efecto que delinea la(s) ruta(s) que seguirá la organización, como consecuencia del proceso de diagnóstico y de la identificación de sus principales problemas» (Vidal 2004: 29).

En el caso de los indicadores, reconoce Vidal (2004) que los más comunes de emplear son los de resultado o efecto, y aunque estos son abstractos, relativos y sobrevaloran lo cuantitativo, nos describen un cuadro fragmentado de la realidad y la actuación pasada de la institución, por lo que deben ser contrastables, explícitos, periódicos, complementarios y relevantes.

Reconocidos los procesos que dan valor al cliente, la gestión por procesos implica enfocar la gestión sobre una organización lineal, más que funcional-vertical, y tiene como finalidad mejorar la satisfacción del cliente mediante la mejora de los procesos. En ese sentido, es importante conocer las necesidades y expectativas de los usuarios, presentar la oferta de la organización, diseñar, mejorar y medir los procesos. Esto tiene un impacto positivo en la eficacia, eficiencia y flexibilidad organizativa. De esta forma, en la gestión por procesos, cuando se definen los objetivos e indicadores de esta se tiene en cuenta, más que los objetivos de la organización, las necesidades y expectativas del cliente. Todo esto quiere decir que la definición de los objetivos e indicadores debe hacerse desde la perspectiva del cliente, que a su vez condiciona a los que corresponden a los procesos internos. De esta forma, se necesita determinar, primero, las especificaciones del servicio del cliente para mejorar los procesos, dado que el cliente evalúa el resultado final.

Un proceso se define como «la sucesión de pasos y decisiones que siguen para realizar una determinada actividad o tarea» (Universidad Miguel Hernández de Elche 2000: 1). Este es repetitivo, sistemático e interrelacionado. Así pues, en la gestión de procesos se pretende que la estrategia de la organización se traduzca en los sistemas de gestión de esta (conjunto de procesos, procedimientos, responsabilidades, recursos y organización), además de satisfacer a los beneficiarios con los procesos. Incluso llega a ser una plataforma interesante para replantear la estructura organizativa de una institución.

Como su mismo nombre lo dice, el rediseño de procesos es la re-concepción de estos para lograr mejoras en medidas de desempeño de la organización, como puede ser, por ejemplo, en la calidad de los servicios (Carro Paz y González Gómez 2005). De esta manera, se intenta que las actividades del nivel operativo tengan un impacto positivo más considerable en las estrategias establecidas mediante

el cumplimiento de secuencias e interacciones nuevas. Es decir, se busca mejorar la eficiencia de un proceso.

El rediseño de procesos se presenta como una medida que adoptan las organizaciones, básicamente, para mejorar la atención de sus clientes, elevando su grado de satisfacción. Este motivo se hace más trascendental en las entidades públicas, no solo porque cuentan con un público cautivo, sino también porque participan sin competencia del sector privado. Sobre el particular, Davenport (1996) identificó actividades claves para el diseño y prototipo de un nuevo proceso, como (1) la tormenta de ideas para identificar la alternativa de diseño; (2) la evaluación de la viabilidad, riesgos y beneficios de las alternativas de diseño; (3) realización del prototipo del nuevo diseño del proceso; (4) desarrollar una estrategia de migración; y (5) establecer las nuevas estructuras y sistemas organizativos. De esta manera, la primera etapa del rediseño de procesos es la consideración de un plan estratégico institucional, que permite definir el rediseño según los objetivos estratégicos establecidos a partir de la identificación de un problema crítico en la provisión del servicio que afecta no solo a la propia organización, sino también al beneficiario del servicio.

En términos generales, se debe luego describir los procesos principales desarrollados en la organización, con lo que se determina cómo se organizan los recursos alrededor del servicio para conseguir implementar la estrategia de la organización (Carro Paz y González Gómez 2005). Para esto es conveniente apoyarse no solo en la información de la propia Institución, sino también en el aporte de los miembros de la organización. Esto permite mejorar el diseño del diagrama de procesos o flujograma y hacerlo entendible para los agentes tanto internos como externos.

La segunda etapa del rediseño de procesos es el análisis de este, estableciendo las causas del problema y desarrollando la propuesta de cambio, lo que usualmente se refleja en un plan de acción, según los parámetros establecidos por la organización, que fija las consideraciones normativas compatibles y las necesidades de información, así como la tecnología que le sirva de soporte. En esta fase es cuando se elabora un nuevo flujograma y la forma de medición.

La ejecución del nuevo proceso es la tercera etapa, es decir, tiene un componente ampliamente operativo: desde la comunicación de la propuesta de rediseño, se asumen responsabilidades en la implementación, que incluyan el establecimiento de las actividades, los plazos, la disposición de los recursos humanos y materiales. Para Furey (1993), existen pautas para elevar la probabilidad y facilidad de ejecutar un cambio productivo con la gestión por procesos: Obtener el apoyo de la alta gerencia, hacer participar y recompensar a propietarios del proceso, desarrollar equipos conformados por diversas funciones, no

automatizar el problema y asignar recursos adecuadamente.

Según la Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 034-2017-SERVIR/PE, el mapeo de puestos, así como el mapeo de procesos pueden ser desarrollados de forma paralela en la etapa de análisis situacional, dentro del modelo de gestión de recursos humanos de SERVIR. De esta manera, mientras el primero genera la dotación, el segundo sirve de insumo para el desarrollo de un plan de mejoras, que permitirán la definición e implementación de procesos de gestión de recursos humanos en sus diferentes niveles.

**Tabla 8. Niveles de procesos (enfoque *top down*)**

Niveles	Descripción
Nivel 0	Definen las metas u objetivos principales de los procesos.
Nivel 1	Generan los productos o servicios finales de la entidad.
Nivel 2	Partes definidas dentro de un proceso
Actividad	Agrupamiento de tareas realizadas dentro de un proceso nivel 1, 2.
Tarea	Elementos individuales de una actividad, la ejecución de una asignación específica.

Fuente: Elaboración propia 2018.

De acuerdo con la Resolución de Presidencia de SERVIR antes citada, los procesos de gestión de recursos humanos se diseñan teniendo como insumos las normas de creación de la institución, los reglamentos y manuales vinculados al tema, y su plan estratégico institucional, así como los planes operativos sobre el particular.

### 3. Gestión de recursos humanos

La gestión de recursos humanos moderna exige desarrollar y comprender al personal, de tal forma que se identifiquen las competencias individuales, así como las capacidades que el área pretende desarrollar, por lo que un plan de capacitaciones contribuye a integrar esas destrezas (Uscher y Alcaraz 2005). De esta manera, de acuerdo con Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007), los objetivos explícitos de la gestión de recursos humanos son la atracción de candidatos, la retención de estos, la motivación para el compromiso y el desarrollo dentro de la organización, que se reúnen en la planificación.

Por otro lado, para generar valor en los recursos humanos debe tenerse en cuenta las exigencias del entorno, los resultados que genera para los clientes externos, el alineamiento de los objetivos institucionales a las acciones de las personas, rendimiento, información y trabajo, la generación de una estrategia que aporte valor (porque esta concentra la atención de la organización en factores claves), y buscar que cada personal desarrolle un papel concreto en la institución y domine

sus capacidades (Ulrich 2005).

Para la gestión de personas, el recurso humano termina siendo, dentro de una organización, la columna vertebral de su sostenibilidad porque le aporta su conocimiento, habilidades y experiencias. Por ello las estrategias en la gestión de este apuntan a captar, capacitar, fidelizar y evaluar, dado que esta forma un capital que reúnen todos esos conocimientos, entrenamientos y habilidades que permiten el cumplimiento de actividades productivas de diversos grados de complejidad y especialización.

Un modelo interesante de aplicación de la gestión de recursos humanos al sector público es el caso del servicio civil (SERVIR), para el cual resulta una exigencia que el personal deba «cumplir con determinadas características y calificaciones profesionales o técnicas para que los servicios que se brinde sean de alta calidad» (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos 2016: 17). Para esta entidad estatal, esta gestión debe plantearse como un sistema integral, con procesos que se sostengan en sub procesos, como se puede apreciar en el siguiente gráfico.

**Gráfico 1. Sistema administrativo de gestión de recursos humanos para el sector público**



Fuente: Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRP.

Como se puede apreciar, el gráfico describe un mapa de procesos de la gestión de recursos humanos donde los procesos estratégicos involucran la definición de políticas institucionales y la determinación de objetivos sobre la materia, mientras que los procesos misionales se ordenan entre la organización y la gestión (empleo, rendimiento, compensación, desarrollo y capacitación). Esto quiere decir que en el modelo de SERVIR resulta importante, como en la literatura de gestión de recursos humanos, definir estrategias y ordenar en procesos la administración de personal.

En efecto, una estrategia de gestión de recursos humanos en una organización debe «relacionar e involucrar a los trabajadores con los procedimientos y políticas organizacionales» (Llabaca 2011:

11). Es más, estas estrategias de recursos humanos, señala Llabaca (2011), deben estar alineadas y al servicio de las estrategias de la organización, dependiendo de su dinámica y cultura organizacional. En definitiva, el alineamiento permite que la estrategia fortalezca su contribución a conseguir los objetivos institucionales.

El instrumento que más se ha empleado para el diseño de estrategias es el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), que «consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada» (Ponce 2006: 2). En buena cuenta, señala el mismo autor, una fortaleza es una función realizada correctamente, recursos considerados vitales o una situación favorable. Mientras que las debilidades son un factor considerado como vulnerable o una actividad desarrollada deficientemente. Asimismo, las oportunidades son los factores del entorno que son de potencial crecimiento o mejora, y las amenazas son factores no controlables del entorno que afectan negativamente y son problemas potenciales.

El procedimiento para el análisis FODA es el siguiente: « (a) identificación de los criterios de análisis; (b) determinación de las condiciones reales de actuación en relación a las variables internas y externas del análisis; (c) asignación de una ponderación para cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, listadas (matriz); (d) cálculo de los resultados; (e) determinación del balance estratégico; (f) gratificación y análisis de los resultados; y (g) obtener conclusiones» (Ramírez 2009: 56).

Para el modelo de SERVIR, la planificación de recursos humanos busca la identificación de las necesidades reales de personal, con el fin de cubrir esos requerimientos. Una vez incorporado el personal a la organización o la dependencia de esta, la gestión de su desarrollo persigue incorporar en el personal los aprendizajes para llegar a concretar las finalidades de la institución, forjando competencias y estimulando el desarrollo profesional.

#### **4. Las Fuerzas Especiales**

##### **4.1 Concepto de Fuerzas Especiales**

Una definición básica es la que considera que «las Fuerzas de Operaciones Especiales, también conocidas como Fuerzas Especiales, son unidades militares específicamente preparadas para llevar a cabo misiones que normalmente no pueden realizarse por unidades convencionales. Estas Fuerzas

están especialmente instruidas para intervenir en todo tipo de escenarios y en conflictos, de cualquier naturaleza» (Sanjuán-Martínez 2011: 2).

Los analistas militares consideran que las Fuerzas de Operaciones Especiales serán fundamentales en los conflictos futuros. Esto se explica gracias a que «su alta disponibilidad, su relativa facilidad para desplegar, su preparación para mantenerse sobre el terreno con escaso apoyo exterior y su gran movilidad, entre otras características, han sido la base de su éxito» (Pérez-López 2002: 37). De esta manera, «las misiones de las Fuerzas Especiales son bastante dinámicas porque se encuentran directamente afectadas por consideraciones políticas militares. Un cambio de esquema en la seguridad nacional o estratégica puede alterar radicalmente la naturaleza de estas misiones; sin embargo, un cambio de esquema puede alargar o acortar la misión» (González Ruiz 2015: 7), como se demuestra en la experiencia internacional reseñada en la siguiente tabla:

**Tabla 9. Detalle de las operaciones militares realizadas por Fuerzas Especiales en el mundo**

CLASIFICACIÓN	FUERZAS ESPECIALES	MISIONES
Operaciones militares de guerra (irregular)	Operaciones principales de contraguerrilla	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo a las operaciones de contraguerrilla.</li> <li>• Entrenamiento a fuerzas regulares.</li> </ul>
Operaciones militares de guerra (regular)	Acciones directas encubiertas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleo fusionado con paracaidistas.</li> <li>• Operaciones principales.</li> <li>• Conquista de objetivos específicos.</li> </ul>
	Acciones directas encubiertas sobre territorio enemigo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misiones de apoyo directo a las operaciones terrestres</li> <li>• Apoyo directo a operaciones terrestres, aéreas y navales.</li> <li>• Participación como fuerza de asalto anfibio.</li> </ul>
	Reconocimiento especial, señalización de objetivo de operaciones psicológicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo a las operaciones de contraguerrilla.</li> </ul>
Operación militar distinta a la guerra	Señalización de objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acciones directas (toma de aeropuerto)</li> </ul>
	Operaciones de apoyo indirecto al teatro de operaciones (TO) (guerrilla)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo directo a las operaciones (opns.) terrestres, captura de aeropuerto.</li> </ul>
	Reconocimiento especial. Señalización de objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acción directa sobre objetivo urbano.</li> </ul>
	Apoyo indirecto al TO, guerra no convencional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operaciones contra insurgencia (acciones directas).</li> </ul>
	Reconocimiento especial, asuntos civiles, operaciones de información	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asuntos civiles, operaciones de información</li> </ul>

Fuente: Tomado de Amat y León, Chanca y Chuquizuta (2017).

#### 4.2 Características de las Fuerzas Especiales

En buena cuenta se valora su versatilidad, rendimiento e idoneidad para encarar distintas amenazas, incluso su escaso coste y alta efectividad, que representa una disminución de los efectivos en teatro de operaciones, así como el número de bajas. En efecto, «ciertos conflictos y la opinión pública internacional imponen condiciones que obligan a las Fuerzas a limitar los daños y la destrucción y a

preservar al máximo la vida de los actores involucrados» (Gloffka-Reyes 2009: 12).

Pérez-López destaca que «otro hecho que sin duda hace relevante el papel de las Fuerzas Especiales es que parecen haber sido diseñadas para afrontar los nuevos conflictos. Las Fuerzas Especiales llevan mucho tiempo preparándose para lo que se denomina la nueva naturaleza de la guerra» (Pérez-López 2002: 37), es decir, enfrentamientos donde no es usual tener como enemigos a actores estatales, como es el caso de los grupos terroristas. Esto indica que «una fuerza útil hoy en día consiste en un instrumento militar capaz de actuar en ambientes simétricos o asimétricos, en donde el conductor político-estratégico pueda encontrar las formas para explotar sus capacidades y efectos, al tiempo que controla sus niveles de destrucción y violencia» (Gloffka-Reyes 2009: 15).

En un ambiente de rápido cambio tecnológico, que caracteriza al siglo 21, las capacidades de las Fuerzas Especiales pueden brindar la flexibilidad de adaptarse rápidamente a los nuevos retos que se presenten. Mientras que otras fuerzas pueden cumplir las funciones primarias, el rol de las Fuerzas Especiales dentro de cada misión es único, particularmente en lo referente a la guerra no convencional en el frente externo e interno, donde su aporte es insustituible, expandiendo y dejando abierto el rango de opciones de respuesta a una amenaza, de manera de proporcionar la adaptabilidad y la respuesta rápida ante cualquier crisis, en cualquier teatro.

#### **4.3 Experiencia internacional**

Las Fuerzas Especiales resultan siendo las indicadas para operar en situaciones muy dinámicas y ambiguas donde se requiere soluciones oportunas a problemas complejos y en que la precisión es fundamental porque el costo político puede ser muy grande. En Brasil, por ejemplo, han tenido éxito en operaciones de evacuación y evasión, en Argentina se involucraron en misiones de ayuda humanitaria y operaciones de paz, en Colombia fueron efectivas como apoyo a las bases de operaciones adelantadas, y en Chile, en la aplicación de técnicas clandestinas, cubiertas o encubiertas. En ese sentido, su organización es mínima, al igual que su personal como se puede apreciar en otros ejércitos.

El Servicio Aéreo Especial del Ejército Británico constituye el primer modelo de fuerzas especiales modernas generado en 1940 para realizar incursiones en el norte del continente africano en contra de las fuerzas italianas, especialmente en los cuarteles generales, los aeródromos y las líneas de suministro, así como desarrollar actividades estratégicas dentro del propio territorio enemigo, con el empleo de grupos reducidos de efectivos (entre cuatro y cinco), que en determinado momento pudieran ocasionar perjuicios al contrincante de manera simultánea. En definitiva, se incorpora una

de las características principales a las fuerzas especiales: Accionar focalizado detrás de las líneas enemigas en grupos reducidos.

**Tabla 10. Organización de Fuerzas Especiales de Ejércitos Extranjeros**

País	Organización de Fuerzas Especiales
Estados Unidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>⌚ 01 Regimiento “Ranger” (03 batallones)</li> <li>⌚ 05 Grupos de Fuerzas Especiales “Boinas Verdes”</li> <li>⌚ 01 Destacamento de Fuerzas Especiales “Delta”</li> </ul>
Brasil	<ul style="list-style-type: none"> <li>⌚ 01 Batallón de acciones de comando</li> <li>⌚ 01 Batallón de Fuerzas Especiales</li> <li>⌚ 01 Compañía de Fuerzas Especiales</li> </ul>
Argentina	<ul style="list-style-type: none"> <li>⌚ 01 Compañía de Fuerzas Especiales</li> <li>⌚ 02 Compañía de comandos</li> </ul>
Chile	<ul style="list-style-type: none"> <li>⌚ 01 Agrupamiento de Fuerzas Especiales de Montaña</li> <li>⌚ 03 Compañías de comandos</li> </ul>

Fuente: Tomado de Amat y León, Chanca y Chuquizuta (2017).

En el caso de las Fuerzas Especiales del Ejército de los Estados Unidos, adoptó el modelo de las “Special Air Service” británicas, el que fue empleado tanto en la Segunda Guerra Mundial como en las distintas operaciones de la Guerra Fría, a manera de unidades militares especializadas distintas a las fuerzas regulares que, operando dentro del territorio enemigo, explotase las condiciones de resistencia interna contra la ocupación, apoyándola, coordinando y dirigiendo sus acciones. En ese sentido, se establece una característica distintiva de este cuerpo de élite: especialidad en la organización y la intervención dentro de las operaciones militares.

En el caso de los Ejércitos latinoamericanos, se ha adoptado este modelo de organización y acción de las fuerzas especiales ajustándolo a la atención de las amenazas particulares de la región. En el caso de Brasil, se les ha entregado mayor autonomía en la lucha contra el terrorismo, el sabotaje y la subversión en el marco de las denominadas operaciones especiales de acción indirecta, con el fin de que organicen, instruyan, conduzcan y apoyen a las fuerzas irregulares.

De la misma forma que el modelo brasileño, Argentina organiza, equipa e instruye a un cuerpo de élite de su Ejército con el fin de que se emplee y fortalezca a las fuerzas locales en operaciones que eviten que se afecte la seguridad nacional, sin descartar el uso de la fuerza, las acciones abiertas y los medios directos dentro del marco de operaciones militares de paz, de apoyo a la autoridad civil y de obtención de información de interés militar, que en el mejor de los casos les permita lograr dentro de las líneas enemigas un poder de combate.

En el caso colombiano, las fuerzas especiales incorporan una mayor interacción con los civiles, por cuanto asesoran a los Gobiernos locales o departamentales en tiempo de crisis, pero también se enfocan en organizar un comando y control único a partir de la organización de bases de operaciones

adelantadas, el mismo que se va limitando conforme dichas operaciones se realicen en áreas remotas o ambientes hostiles.

La doctrina militar chilena, incorpora a sus fuerzas especiales un valor político, por cuanto su misión, siempre encubierta y discreta, exige el desarrollo de operaciones no-convencionales, reconocimiento especial, acciones directas, guiado terminal para ataques aéreos, jalonamiento a fuerzas blindadas y combate a fuerzas irregulares, de manera precisa y discriminada, empleando procedimientos y técnicas especiales de infiltración.

Al contrastar la organización de las Fuerzas Especiales de estos países con las del Perú conformada por 12 unidades militares de nivel batallón<sup>7</sup>, reunidas en tres brigadas de Fuerzas Especiales, y 10 compañías especiales de comandos, en las distintas reparticiones del Ejército, se puede determinar que el número de estas unidades especializadas resulta mayor a sus semejantes latinoamericanos, pero similar a la dimensión organizacional norteamericana, que se explica por la extensión de su territorio, la proyección internacional de sus misiones y la mayor disposición presupuestal.

Este personal se gestiona en el caso del Perú y Chile, de acuerdo a sus mapas de procesos, dentro del macroproceso de soporte denominado gestión de recursos humanos, mientras que en los Ejércitos de Ecuador y Colombia su administración forma parte del macroproceso de gestión del talento humano.

#### **4.4 Intervenciones de las Fuerzas Especiales**

Las operaciones militares en guerra son aquellas operaciones de combate sostenidas y de gran escala. Las acciones militares, conocidas internacionalmente como operaciones militares diferentes de la guerra (MOOTW, por sus siglas en inglés), se refieren a aquellas operaciones enfocadas en disuadir la guerra y promover la paz. Básicamente, «las operaciones en Fuerzas Especiales (Fuerzas Especiales) requieren tácticas y técnicas no convencionales, así como un detallado conocimiento del área de operaciones, de esta manera, un equipo de Fuerzas Especiales puede servir como avance de una operación que requiere Fuerzas mayores, al tiempo que Fuerzas regulares pueden proveer mayor poder de fuego» (González Ruiz 2015: 8).

Estas acciones incluyen dos tipos generales, uno en el cual la fuerza es usada y otro en el cual la fuerza no es usada. Estas acciones incluyen entre otras actividades la ayuda en caso de desastres, asistencia humanitaria, actividades contra el tráfico ilícito de drogas, apoyo al control del orden interno, y apoyo al desarrollo socioeconómico, como se puede apreciar en términos generales en la siguiente tabla:

---

<sup>7</sup> Es la unidad táctica y orgánica de un arma, que se toma como base para la constitución de las unidades superiores.

**Tabla 11. Uso de las fuerzas según el grado de intensidad del escenario**

GRADO INTENSIDAD	USO DE LA FUERZA			FRENTE	
	CONDICIÓN	TIPO	EMPLEO	FTE EXT	FTE INT
Guerra	Uso de la fuerza	Operación militar	Ofensiva	X	
			Defensiva	X	
No guerra	Uso de la fuerza	Acción militar	Defensa interior del territorio		X
			Apoyo a la lucha contra el TID		X
	Sin uso de la fuerza	Acción militar	Ayuda humanitaria		X
			Apoyo control violencia social.		X
			Apoyo autoridad civil.		X
Operaciones multinacionales		Acción militar		X	

Fuente: Elaboración propia 2018 basada en el Manual de Operaciones del Ejército del Perú (2015).

Las únicas fuerzas con capacidad para operar en todo el espectro y rango de las operaciones y acciones militares, son las Fuerzas Especiales, en circunstancias de gran incertidumbre y riesgo, en el frente externo en acciones directas de combate, golpes de mano y acciones especiales de reconocimiento, operaciones de información, actividades especiales, rescate y evacuación y operaciones de paz con las Naciones Unidas, además en el frente interno combatiendo el terrorismo en cualquier tipo de escenario, contra el narcotráfico, en apoyo al orden interno, ayudando en emergencias, apoyando al desarrollo y a la defensa civil.

#### 4.5 Las Fuerzas Especiales del Ejército del Perú

Históricamente, las Fuerzas Especiales del Ejército del Perú, desde su creación son las únicas organizaciones de las Fuerzas Armadas Peruanas que han participado activamente en combate en todos los conflictos que se ha visto comprometido el país a partir del Conflicto con el Ecuador de 1941, las guerrillas de los años 1960, la Cordillera del Cóndor, la Subversión de SL y el MRTA, el Conflicto del Cenepa, Chavín de Huántar y el VRAEM, por lo cual su costo beneficio, las convierte en el sistema de armas más valioso para la realidad peruana, por su versatilidad, eficiencia y eficacia.

En el ámbito de las acciones militares se dan casos como el terremoto de 1970, en donde las Fuerzas Especiales del Ejército accedieron por vía aerotransportada antes que cualquier otro elemento del Estado peruano a la zona devastada en Huaraz, habiendo además participado activamente en todos los desastres y emergencias que afectaron nuestro país. En las situaciones de emergencia de orden interno vividas, la preparación psicológica de su personal les ha brindado una ventaja sobre las otras fuerzas, sobre todo en circunstancias de extremo stress en las operaciones, como fue el caso de Iquitos en 1998.

De las siete habilidades que considera el manual de Doctrina Básica Conjunta que las Fuerzas Armadas deben poseer y desarrollar para ejecutar una acción o conjunto de acciones exitosas, las Fuerzas Especiales poseen cinco de ellas, movilidad eficaz para desplegarse y red desplegarse, dentro de un teatro o entre teatros, en forma rápida, segura y sorpresiva, más fácilmente que cualquier otra fuerza. La reacción a través de una respuesta decisiva y oportuna para enfrentar una situación inesperada o no prevista. La destrucción y letalidad empleando el poder militar de combate en cualquier lugar y momento, produciendo los efectos deseados con el menor riesgo y daño colateral, con la mayor versatilidad dentro de la gama de fuerzas disponibles. La continuidad en el ataque con ataques sucesivos, evitando que el enemigo se recupere y contraataque las fuerzas propias y finalmente la defensa, debido a la diversidad de sus armas y equipamiento, para evitar, detener o minimizar ataques del enemigo por medio de acciones defensivas u ofensivas.

Las Fuerzas Especiales se pueden emplear, como referimos anteriormente, a través de todo el espectro de las operaciones y acciones militares. Otro aspecto importante a tener en cuenta es cuando los esfuerzos para promover la estabilidad, reducir o disuadir el conflicto no tengan éxito, la habilidad para responder rápidamente es crítica, ahí radica un aspecto fundamental de las Fuerzas Especiales, que por su naturaleza se encuentran permanentemente aprestadas y con experiencia de campo para ser empleadas en cualquier circunstancia o contexto. Sobre la preparación que se debe tener para actuar en un entorno incierto, las Fuerzas Especiales son organizaciones que se entrenan en forma constante para enfrentar retos y desafíos que otras Fuerzas por sus características, les demoraría más el adaptarse para confrontarlos exitosamente.

Los campos de batalla del futuro tienen la característica de presentar frentes lineales y no lineales, con espacios operacionales continuos o discontinuos complementados con la necesidad de realizar acciones simultáneas en un área de responsabilidad, lo cual dificulta el comando y control, demandando un margen de iniciativa y flexibilidad muy grande a las fuerzas combatiente y requiriendo un grado de adaptabilidad mayor, el cual es característico de las Fuerzas Especiales. Es necesario, asimismo, recalcar que la madurez, valores, espíritu guerrero, entrenamiento, capacidad física, versatilidad, competencia táctica y técnica desarrollada en las unidades de Fuerzas Especiales, constituye la mayor fortaleza y garantía de cumplimiento de las misiones y tareas encomendadas.

La experiencia de operaciones con las Fuerzas Especiales de las otras instituciones armadas no es muy alentadora, en la medida que pese a la elevada inversión en alistamiento que las Instituciones han hecho en ellas, incluido el equipamiento, la educación y el entrenamiento de esas fuerzas, en las

últimas operaciones en el Valle de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro se ha demostrado que estas carecen de la entrega y voluntad de combate, que sí son características de las Fuerzas Especiales del Ejército del Perú, por lo que es importante centrar el futuro desarrollo e inversión del Estado en estas fuerzas de élite del Ejército.

## **Capítulo IV. Metodología**

En el presente capítulo se describe la metodología empleada para, sobre la base de un diagnóstico, generar una propuesta de mejora en la gestión del personal de oficiales del Ejército del Perú calificados en Fuerzas Especiales, que se sustente en concepciones teóricas de gestión de recursos humanos enfocadas al sector público.

### **1. Diseño de la investigación**

El diseño es no-experimental. Si bien el análisis estratégico, que nos permite el enfoque cualitativo, apunta al desarrollo de evaluaciones al personal en el propio lugar de trabajo, el desarrollo de estas no se hace empleando instrumentos estructurados, como las encuestas, sino más bien entrevistas, que nos permitan tener mayor profundidad en el conocimiento del objeto de estudio. En ese sentido, se recurrirá a grupos de expertos, considerados por su especialidad y experiencia en las unidades de Fuerzas Especiales.

### **2. Conveniencia del diseño**

El empleo de las Fuerzas Especiales ha ido potenciándose en los Ejércitos del mundo, ya sea en cantidad o calidad, producto del crecimiento de nuevas amenazas a la seguridad nacional, regional o internacional. El Perú no ha sido ajeno a esta tendencia, dado que este tipo de fuerzas le permite tener fuerzas operativas versátiles, con capacidad de intervenir rápidamente en cualquier escenario, con probada eficacia/coste e idoneidad para participar en coaliciones internacionales.

Planificar la gestión de estos recursos humanos reunidos en las unidades de Fuerzas Especiales resulta importante para asegurar su disponibilidad ante la convocatoria del Estado en atención a los roles estratégicos definidos por el sector Defensa, especialmente en la Defensa Nacional y la participación en apoyo a la PNP en el control del orden interno.

Dentro de una cadena de valor público, el Ejército debe asegurar mediante procesos la formación, instrucción y entrenamiento del personal militar destinados a ofrecer el servicio de defensa y apoyo al control del orden interno, cuando el Estado lo requiera en cumplimiento de la misión constitucional otorgada. En ese sentido, se hace necesario que un plan de gestión de recursos humanos delimite un perfil de carrera, que asegure su profesionalización.

### **3. Definición del alcance de la investigación**

Dada la necesidad de profundizar en el conocimiento del tema, se empleó el método cualitativo.

Aunque debemos aclarar que en el caso de la investigación cualitativa de tipo exploratoria, que se plantea, se debe hablar de conceptos, más que de variables, por cuestiones didácticas debemos mencionar, siguiendo lo planteado por Hernández (2010), en su libro *Metodología de la Investigación*, que en las investigaciones de este tipo de estudios no se plantea hipótesis, más se puede determinar una hipótesis de trabajo, que se vaya afinando en el proceso de investigación o se genere posiblemente al final del estudio. Hemos establecido hipótesis en las interrogantes de investigación. Es claro que, según este autor, estas hipótesis «no se prueba estadísticamente» (Hernández 2010: 370), esto quiere decir que no se debe hablar de variables propiamente, sino más bien de categorías o conceptos. Otros autores coinciden en señalar que «las hipótesis de trabajo cualitativas son, pues, generales o amplias, emergentes, flexibles y contextuales; además, son capaces de adaptarse a los datos y avances del programa de investigación» (Valderrama 2016: 252). De esta forma, la gestión de recursos humanos de las Fuerzas Especiales se engrana con el planeamiento y los procesos.

Los conceptos de Hernández (2010) y Valderrama (2016) consolidan la idea general por la cual se reconoce que «la investigación cualitativa es utilizada para estudiar organizaciones, instituciones, movimientos sociales, transformaciones estructurales, entre otros. Por su íntima relación con la creación de teoría y por privilegiar el examen de las diferencias por sobre la búsqueda de las homogeneidades, este tipo de indagación habilita a la incorporación de nuevas y renovadas formas de conocer» (Vasilachis de Gialdino 2014: 34). El empleo del enfoque cualitativo permitió reconocer no solo los procesos que involucran la gestión de recursos humanos, sino también las unidades o dependencias que intervienen en estos en la forma de una cadena de valor público dentro del Ejército.

Producto del enfoque cualitativo, las principales categorías planteadas en el estudio son: planeamiento y gestión de recursos humanos. El propósito principal es describir la forma como se administra el personal de Fuerzas Especiales, identificar las oportunidades de mejora y desarrollar una propuesta de plan de gestión de recursos humanos. Por otro lado, es descriptivo-transeccional. Teniendo en cuenta que se emplearán instrumentos de levantamiento de información de carácter cualitativo, estos se aplicarán solo una vez sobre la misma población y en un periodo de tiempo determinado. En ese sentido, se llevará un registro de lo expresado en dichas entrevistas, las que se aplicarán en un periodo determinado de tiempo.

#### **4. Recolección de datos**

El proceso de levantamiento de datos se desarrolló en el Cuartel General del Comando Especial VRAEM, que opera en dicha zona, durante el mes de febrero de 2018, empleando como instrumentos cuestionarios y entrevistas. Los participantes fueron los siguientes:

**Tabla 12. Relación de participantes en el estudio**

Nombre	Cargo	Especialidad	Tiempo de servicio en el EP	Tiempo sirviendo en FFEE
José Valverde Cruz	Jefe de Patrulla de Fuerzas Especiales (FFEE)	Infantería	7 años	3 años
Dalmer Flores Mejía	Adjunto al Jefe de Patrulla FFEE	Infantería	8 años	3 años
Jorge Huamán Baltazar	Comandante de compañía	Infantería	12 años	6 años
Hugo Candela Scheeye	Segundo comandante	Infantería	21 años	15 años
Rodolfo Díaz Santillán	Jefe Sección Operaciones (Opns.) Terrestres	Infantería	17 años	6 años
Javier Alarcón Flores	Adjunto al Jefe de Patrulla FFEE	Infantería	8 años	5 años
Edwin Loayza Zenteno	Comandante de batallón	Infantería	18 años	12 años
Vladimir Delgado Monteagudo	Oficial de operaciones	Infantería	27 años	20 años
Harry Albuquerque Quezada	Adjunto al Jefe de Patrulla FFEE	Infantería	8 años	5 años
Jonathan Vera Calderón	Oficial de operaciones FFEE	DOES	20 años	10 años
José Gutiérrez Vera	Oficial de operaciones Comando Especial (CE) VRAEM	DOES	28 años	25 años
Edgar Delgado Juárez	Inspectoría	Artillería	24 años	6 años
Marco Marín Saldaña	Jefe de Estado Mayor de la 1ra. Brigada de FFEE	Infantería	24 años	8 años
Alfredo Vásquez Panduro	Jefe de Departamento de Operaciones Comando de Inteligencia y Operaciones Especiales Conjuntas - CIOEEC	Infantería	14 años	2 años
Salvador Delgado Ojeda	Jefe de Sección de FFEE	Infantería	15 años	3 años
Fernando Pérez Lozada	Jefe de Batallón FFEE	Infantería	15 años	4 años
Jesús Pacco Alanya	Jefe de Unidad FFEE	Infantería	20 años	5 años
José Mariscal Quiroz	Secretaría Cuartel General Ejército del Perú	Ingeniería	24 años	6 años

Fuente: Elaboración propia 2018.

Se eligió esta instalación por representar una de las dependencias que reúne a la mayor cantidad de personal de oficiales de Fuerzas Especiales de las Fuerzas Armadas (Ejército, Fuerza Aérea y Marina de Guerra), los que tienen experiencia en el desarrollo de operaciones militares en otros escenarios del territorio nacional y que actualmente se enfocan en el accionar conjunto. Las preguntas formuladas al personal de Fuerzas Especiales se enfocaron principalmente en identificar los vacíos o espacios de mejora en la gestión de los recursos humanos del personal de oficiales de Fuerzas Especiales que lleva a cabo el Ejército, especialmente en la preparación y el empleo dentro de la propia institución. Este diagnóstico fue complementado con entrevistas, que constituyen los antecedentes identificados en la presente investigación.

Si bien en este capítulo se expone el proceso metodológico de la investigación, es importante remarcar que el resultado de las entrevistas a los especialistas contribuyó a la descripción de la

problemática y a la definición del problema en los siguientes términos: “El personal militar de oficiales calificado en Fuerzas Especiales se desarrolla profesionalmente de forma limitada dentro del Ejército del Perú”. Los entrevistados, por su conocimiento y experiencia militar, establecieron la principal categoría que luego fue teorizada: Fuerzas Especiales. A partir de la determinación de los componentes de este concepto (unidades pequeñas y altamente preparadas), ellos definieron dos lineamientos de solución (creación de un arma y una administración centralizada), lo que implicaría una elevada inversión del Ejército.

## 5. Análisis e interpretación de datos

Las respuestas brindadas en las entrevistas fueron expuestas en la descripción de la problemática de la investigación, las que permitieron la determinación de un diagnóstico de la problemática de la administración del personal de oficiales del Ejército del Perú calificados en Fuerzas Especiales, igualmente descrito en el capítulo V, que coinciden con lo señalado en las investigaciones descritas en los antecedentes, lo que le entregó solidez a los resultados.

Sobre la base de este diagnóstico y empleando el marco teórico se estableció una propuesta de mejora de la gestión del personal de oficiales del Ejército del Perú calificados en Fuerzas Especiales, que contribuya a ordenar su administración (preparación y empleo), hacerle seguimiento y evaluar su desempeño, siguiendo una línea de carrera.

**Tabla 13. Componentes y productos de la investigación**



Fuente: Elaboración propia 2018.

El proceso de investigación generará dos productos: un diagnóstico sobre la gestión de las Fuerzas Especiales en el Ejército, con especial énfasis en el personal de oficiales; y un plan de gestión de recursos humanos del personal de oficiales del Ejército del Perú calificados en Fuerzas Especiales.

## Capítulo V. Análisis de la gestión de las Fuerzas Especiales en el Ejército del Perú

En este capítulo se definen las brechas entre la demanda y oferta de personal de Fuerzas Especiales del Ejército del Perú, con el fin de sustentar la necesidad de planificar su captación, formación y empleo que convierta a este grupo en un recurso humano efectivo para la atención de los roles estratégicos definidos por el Ejército del Perú en la Resolución de Comandancia General del Ejército N° 512 CGE/DIPLANE, del cinco de octubre de 2016.

### 1. Organización de las Fuerzas Especiales del Ejército del Perú

La estructuración de Fuerzas Especiales en el Ejército del Perú ha pasado por momentos de transformación. El primero de ellos es su variación a inicios del 2003 de Primera División de Fuerzas Especiales a Primera Brigada de Fuerzas Especiales. Existiendo actualmente, tres brigadas de Fuerzas Especiales y diez compañías especiales de comandos distribuidas en todo el territorio nacional.

**Tabla 14. Organización de las Fuerzas Especiales en el Ejército del Perú**

Niveles organizacionales militares	Unidad de Fuerzas Especiales	Gran Unidad	
Nivel Batallón	BCMDOS N° 19	Primera Brigada de Fuerzas Especiales	
	BCMDOS N° 61		
	BFUERZAS ESPECIALES N° 39		
	BFUERZAS ESPECIALES N° 40		
	BFUERZAS ESPECIALES N° 26	Tercera Brigada de Fuerzas Especiales	
	BFUERZAS ESPECIALES N° 313		
	BIM N° 15		
	BFUERZAS ESPECIALES N° 201		
	Nivel Compañía	BCMDOS N° 613	Sexta Brigada de Fuerzas Especiales
		BCMDOS N° 623	
BFUERZAS ESPECIALES N° 613			
BFUERZAS ESPECIALES N° 623			
CEC N° 111		Región Militar Norte - Primera División de Ejército	
CEC N° 125		Región Militar Oriente – Quinta División de Ejército	
CEC N° 115		Sexta Brigada de Selva	
CEC N° 7		Séptima Brigada de Infantería	
CEC N° 32		32 Brigada de Infantería	
CEC N° 113		Región Militar Sur – Tercera División de Ejército	
CEC N° 5	Quinta Brigada de Montaña		
CEC N° 4	Cuarta Brigada de Montaña		
CEC N° 3	Tercera Brigada de Blindados – Tercera Brigada Blindada		
CEC N° 20	Tercera Brigada de Caballería		

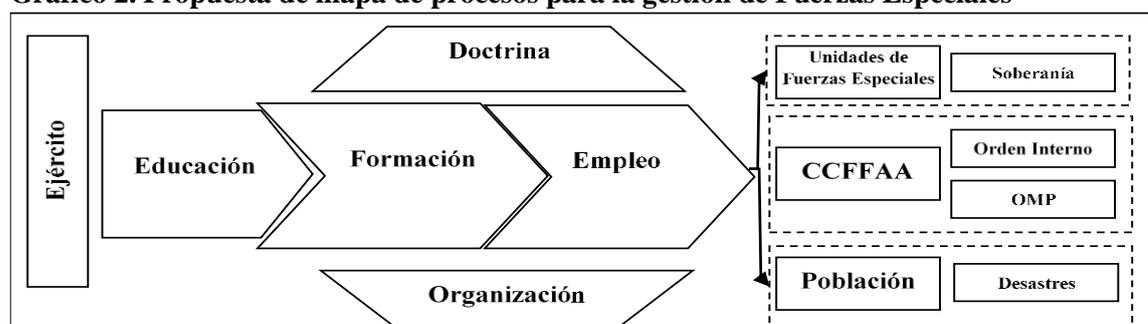
Fuente: Información proporcionada por el Ejército del Perú.

Otra fase de transición importante surgió desde el 2004, paralelamente con este acomodo organizacional, en el sentido de que se crearon distintas escuelas que ostentaron partes complementarias del personal de Fuerzas Especiales, como la Escuela de Francotiradores, la Escuela de Anfíbios, la Escuela de Selva y la Escuela de Montaña. Ante esta situación tan dispersa, se

presentó en el 2008 el primer intento de cohesión, con la creación de la Escuela de Operaciones Especiales, que luego mudaría de nombre a Centro de Instrucción de Escuelas de Operaciones del Ejército, para terminar denominándose como Centro de Instrucción de Operaciones Especiales. Asimismo, en el 2008 el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas creó el Comando de Inteligencia y Operaciones Especiales Conjuntas - CIOEC, que actualmente opera en el VRAEM como un comando unificado o conjunto de operaciones especiales, que dispone de una fuerza operativa denominada Fuerza Especial Conjunta, dado que reúne a patrullas del Ejército, la Marina de Guerra y la Fuerza Aérea, entrenadas todas ellas por Fuerzas Especiales del Ejército de los Estados Unidos.

En ese sentido, las Fuerzas Especiales en el Ejército son un cuerpo de élite especializado disperso organizacionalmente, descentralizado formativamente y desestructurado funcionalmente, que no se articula en función a una cadena de valor que, sustentado en procesos, facilite el cumplimiento de los roles estratégicos y permita evaluar y mejorar su capacidad operacional, especialmente en la interacción que realiza este grupo especializado con sus pares de la Marina y la Fuerza Aérea, incluso con la Policía Nacional y la población en situaciones de emergencia, establecido por las normas legales y autorizado por los sectores correspondientes. De esta manera, los procesos que se encuentra desarrollando el Ejército para la formación y asignación del personal de oficiales calificados en Fuerzas Especiales pueden identificarse y articularse, enfocándose al usuario final del producto que genera, de la manera como se muestra en el siguiente gráfico.

**Gráfico 2. Propuesta de mapa de procesos para la gestión de Fuerzas Especiales**



Fuente: Elaboración propia 2018.

Identificados los usuarios finales y los macroprocesos para la formación y asignación del personal que se articulan a estos, se puede generar una cadena de valor para la gestión de las Fuerzas Especiales en el Ejército, teniendo en cuenta los indicadores en cada fase de esta, como se puede apreciar en el siguiente gráfico.

**Gráfico 3. Cadena de valor para la gestión de las Fuerzas Especiales en el Ejército del Perú**

Insumo	Actividad	Proceso	Producto	Resultado	Impacto
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura, sistemas y medios informáticos</li> <li>• Presupuesto</li> <li>• Personal</li> <li>• Doctrina actualizada</li> <li>• Currícula y perfiles actualizados</li> <li>• Normativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeamiento de la instrucción</li> <li>• Instrucción y entrenamiento</li> <li>• Producción de doctrina.</li> <li>• Investigación</li> <li>• Supervisión y control.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización</li> <li>• Doctrina.</li> <li>• Educación</li> <li>• Formación</li> <li>• Empleo (asignación)</li> </ul>	Gestionar la capacitación, entrenamiento y asignación del personal militar de oficiales calificados en Fuerzas Especiales.	<p>Mejorar la capacidad operativa del componente terrestre.</p> <p>Componente terrestre con unidades entrenadas eficazmente.</p>	Nivel de confianza y seguridad institucional en la cantidad, preparación y entrenamiento de sus FFEE, así como el prestigio internacional.

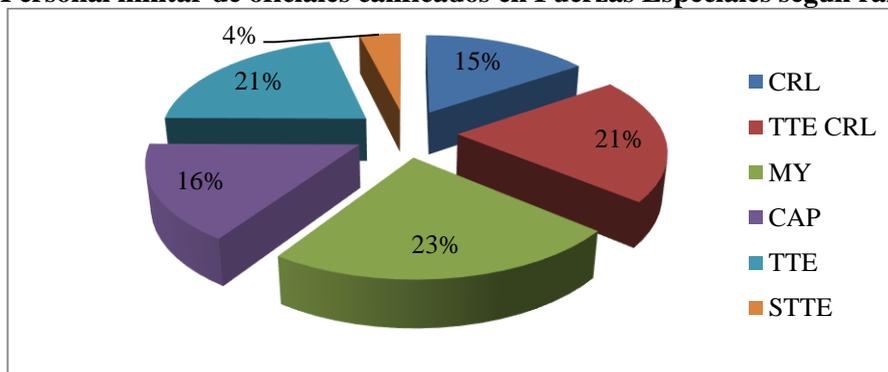
Fuente: Elaboración propia 2018.

El gráfico se basa en el desarrollo teórico de la gestión por procesos, donde la cadena de valor se define la forma como se desarrollan las acciones y actividades de una organización para darle valor agregado, los insumos corresponden a la normativa, los recursos presupuestales, los recursos humanos, materiales, logística y tecnología; la actividad involucra el conjunto de tareas que responden a las funciones; el proceso es el conjunto de actividades de la organización; el producto corresponde al bien y servicio; el resultado se identifica el cambio en la institución y el impacto es la satisfacción de los usuarios finales. En términos específicos, por su especialidad, el personal militar calificado en Fuerzas Especiales debe servir en unidades especializadas.

## 2. Participación de los oficiales en las Fuerzas Especiales

En las Fuerzas Especiales existe una participación importante de personal militar de rango de oficiales. Esta intervención en las diferentes operaciones militares que la distinguen es posible gracias a programas especializados, que es valorado en los puntajes de ascensos, aunque no represente la identificación con un arma especializada de Fuerzas Especiales, como sucede en sus similares de la Marina de Guerra. De todo este grupo de oficiales, su distribución por rangos actualmente es como sigue:

**Gráfico 4. Personal militar de oficiales calificados en Fuerzas Especiales según rango, 2017**



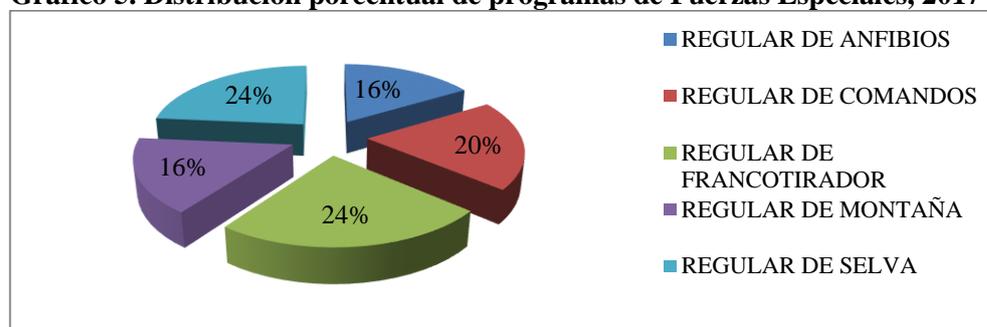
Fuente: Tomado de base de datos de la Dirección de Personal del Ejército del Perú.

Del gráfico se deduce que el más alto porcentaje de participantes en las Fuerzas Especiales son oficiales, con el rango de mayor (23%), teniente coronel (21%) y teniente (21%), seguido de los grados de capitán (16%), coronel (15%) y subteniente (4%).

### 3. Formación de los oficiales de Fuerzas Especiales

Como se mencionó, en el Ejército el distintivo de pertenencia al grupo de Fuerzas Especiales es la aprobación de los programas de Fuerzas Especiales, que se imparte en los rangos medios de la carrera de los oficiales. En el 2017, de la población de oficiales identificados dentro de este grupo, la distribución porcentual de los programas cumplidos es como sigue.

**Gráfico 5. Distribución porcentual de programas de Fuerzas Especiales, 2017**



Fuente: Tomado de base de datos de la Dirección de Personal del Ejército del Perú.

El gráfico describe el porcentaje de los programas que han llevado los oficiales integrantes de las Fuerzas Especiales. Esta nos muestra que la mayoría de ellos han llevado el Programa Regular de Comandos.

### 4. Brecha de personal de Fuerzas Especiales

De acuerdo a las entrevistas realizadas, el origen de la brecha de personal de Oficiales calificados en Fuerzas Especiales del Ejército, puede agruparse en la recurrencia de los siguientes factores:

- **Tecnológico:** El Ejército no cuenta con un sistema de nombramiento de comandos, como en el caso de la Marina de Guerra del Perú (Anexo 4), que registre principalmente los cargos asignados, así como el rango que tuvo cuando los ocupó, el tiempo de servicio efectivo para ser considerado en el puntaje general y las unidades donde ha laborado. Esto no sólo permite una identificación oportuna de cualquier distorsión en el desarrollo profesional del Oficial calificado en Fuerzas Especiales, sino también deficiencias en la distribución de dicho personal militar en las distintas dependencias y reparticiones del Ejército.
- **Normativa:** Las disposiciones internas sobre ascensos, especialmente los criterios empleados

para la calificación, están ligadas a la política institucional que establece cada gestión en lapsos de tiempo muy cortos, por lo que la línea de carrera que se compromete a cumplir la institución no coincide con el plan de carrera que define el personal militar de Oficiales calificados en Fuerzas Especiales, por lo que se ven obligados a distraer sus esfuerzos y competencias en áreas incompatibles con su formación, pero útiles para su calificación.

- **Logístico:** Al ser numerosas las unidades militares de fuerzas especiales, la institución cuenta con limitados recursos para equiparlas adecuadamente, incluido todos sus efectivos, por lo que se les asigna un número menor al requerido de personal militar de Oficiales calificados en fuerzas especiales, no obstante tener disponible el número de profesionales para cubrir la demanda de puestos.
- **Institucional:** La institución tiene dificultades institucionales para definir una especialidad de fuerzas especiales, soportada en una administración responsable de monitorear los procesos de formación y asignación de los Oficiales calificados en estos programas, así como de planificar adecuadamente la atención oportuna de las necesidades de personal de las unidades especializadas.

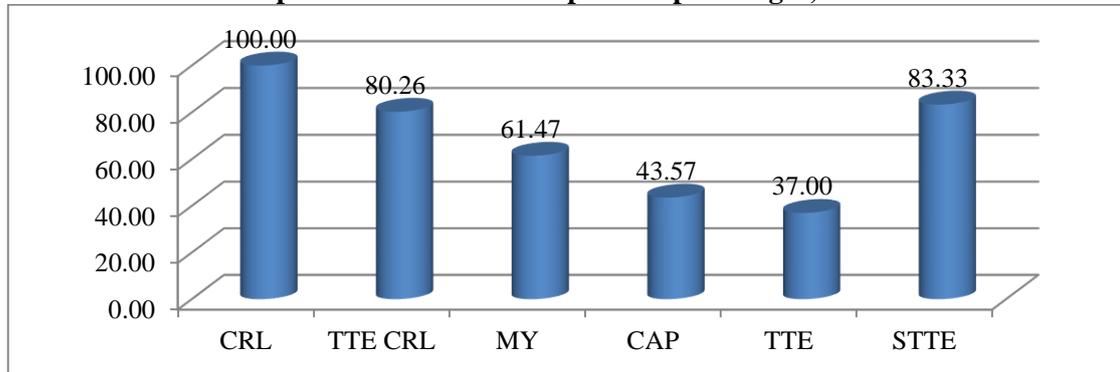
La coincidencia de estos factores en el Ejército ha originado no sólo la brecha que se describe a continuación en la formación y asignación del personal de Oficiales calificados en fuerzas especiales, sino también ha generado una gestión de recursos limitada en la satisfacción de la proyección de la carrera de estos profesionales.

El análisis estadístico descriptivo se realizó con la base de datos del Ejército del Perú, disponible al 2015 y 2016, correspondiente al Cuadro de Organización y Equipo (COEq), documento que se deriva del proceso de planeamiento estratégico del Ejército y que determina las necesidades de personal militar (con todos los grados definidos) y equipamiento para que cualquier unidad militar (creada o por crear) lleve a cabo su misión de campaña, excluyendo los bienes para la guarnición e instrucción. En ese sentido, cada unidad elabora su COEq y lo presenta anualmente a su inmediato superior para que al final la Dirección de Planeamiento Estratégico del Ejército realice su consolidación, evaluación y lo ponga a disposición del Comando General del Ejército para su aprobación.

La información del COEq que corresponde a las unidades que cuentan necesariamente con personal de Fuerzas Especiales, se contrasta con la disposición real de los efectivos que le han sido asignados en los referidos años, generándose una brecha de atención que se necesita cubrir, como se puede

apreciar en el siguiente gráfico, prescindiendo del hecho de que hayan culminado toda su formación.

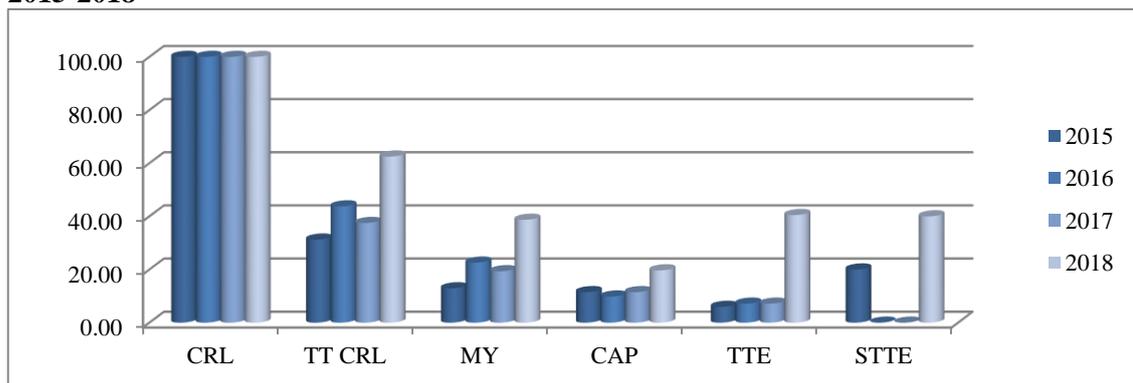
**Gráfico 6. Brecha de personal de Fuerzas Especiales por rangos, año 2018**



Fuente: Tomado de base de datos de la Dirección de Personal del Ejército del Perú.

Teniendo en cuenta la relación entre la asignación real de efectivos de Fuerzas Especiales y la disponibilidad de estos, el gráfico muestra la brecha establecida en el 2018 entre el personal de oficiales que tiene esta calificación, que han cumplido el proceso de formación, y su distribución real en las unidades de Fuerzas Especiales, con el fin de dar cumplimiento a los roles estratégicos asignados al Ejército. Estas brechas son amplias en los grados de teniente, capitán y mayor, quienes justamente son los que pueden desarrollar mayores destrezas en las acciones y operaciones militares definidas como necesarias para el cumplimiento de los roles, mientras que en grado de coronel se encuentra totalmente cubierto. Estos resultados son una constante desde el 2015, como se puede apreciar en el siguiente gráfico.

**Gráfico 7. Brecha porcentual entre Fuerzas Especiales asignadas y calificadas, por rangos, 2015-2018**

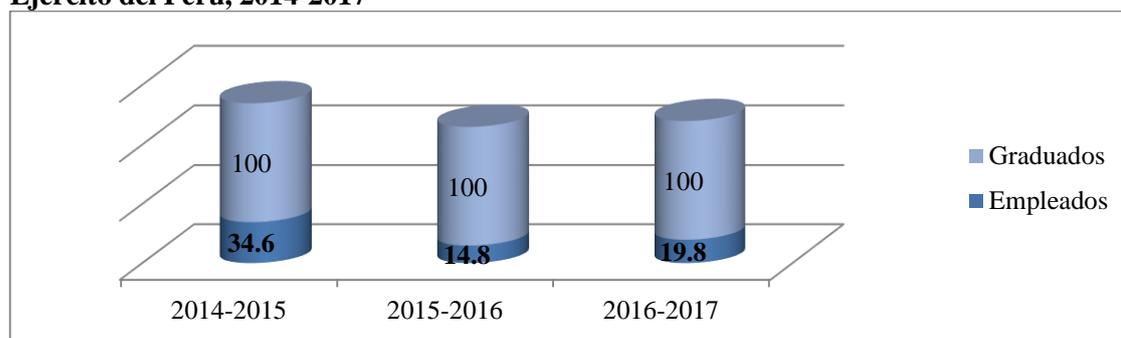


Fuente: Tomado de base de datos de la Dirección de Personal del Ejército del Perú.

El gráfico muestra en términos porcentuales la evolución de la asignación de personal de oficiales calificado en Fuerzas Especiales en el periodo de 2015 al 2018 a las distintas unidades de Fuerzas Especiales del Ejército del Perú. Esta asignación corresponde al personal que ha cumplido con el proceso de formación completo. Como puede verse la brecha aún se mantiene y tiende a ampliarse,

dado que el porcentaje de asignación de este personal especializado a sus brigadas correspondientes e idóneas por la naturaleza de su formación, sigue siendo menor, no obstante ser significativo el porcentaje de personal que finaliza la mayoría de programas correspondientes a las Fuerzas Especiales.

**Gráfico 8. Brecha promedio (%) de personal de Fuerzas Especiales graduado y empleado en el Ejército del Perú, 2014-2017**



Fuente: Tomado de base de datos de la Dirección de Personal del Ejército del Perú.

El gráfico explica la relación existente entre la formación del personal de oficiales que se gradúa con los distintos programas de la especialidad de Fuerzas Especiales y el empleo que se hace de ellos al año siguiente de su graduación en las unidades especializadas, donde se requiere de realizar operaciones militares especiales, que como se observa en el gráfico viene siendo marcadamente incompatible con dicha capacitación. En términos cuantitativos la brecha del empleo de Fuerzas Especiales ha ido creciendo desde el 2015 al 2017 (65,4%, 85,2% y 80,2%).

Los tres últimos gráficos que definen la brecha entre la asignación y la calificación, así como la evolución del empleo del personal de oficiales de Fuerzas Especiales, determinan una constante en la falta de planeamiento en la formación y empleo de este grupo de profesionales, que genera su inadecuada distribución en el Ejército del Perú. Entendiendo por inadecuada, que no se le emplee en actividades para las que fueron formados y, en la mayoría de la carrera del oficial, en unidades no especializadas para estos fines, así como en puestos incompatibles con la naturaleza de su formación.

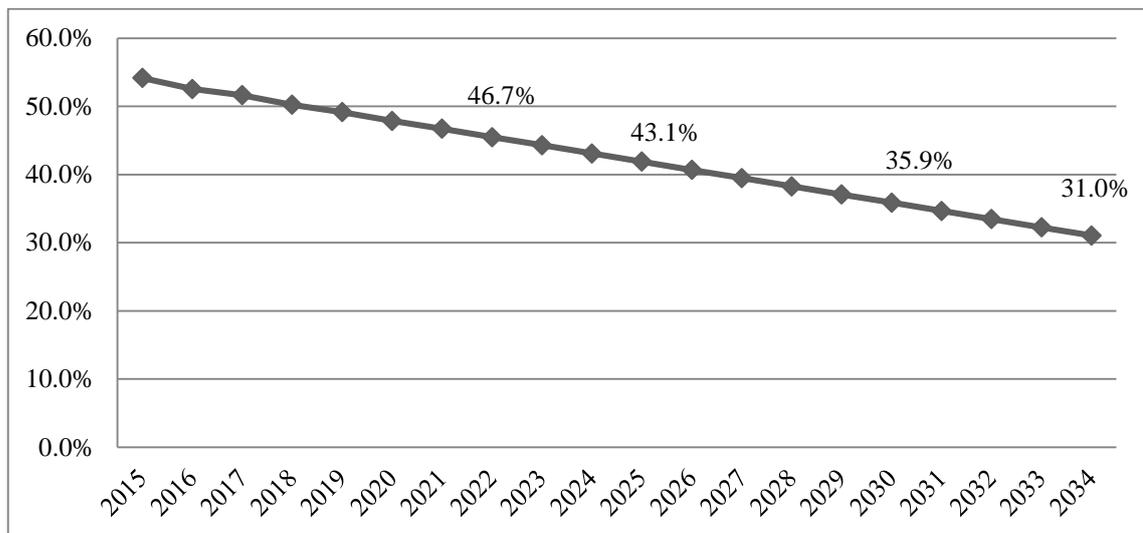
Los entrevistados, oficiales de grado de coronel calificados en Fuerzas Especiales, con un promedio de 24 años de servicio, declararon haber cumplido funciones que corresponde a puestos de Fuerzas Especiales en unidades militares especializadas en un rango temporal de 8 a 11 años, lo cual deja una brecha de 14 años promedio que dicho personal militar de oficiales calificados en Fuerzas Especiales no ha ocupado puestos para lo cual fue formado.

En definitiva, desde hace cuatro años, se mantiene la brecha entre los efectivos de Fuerzas Especiales

más idóneos (con programas aprobados en su totalidad) para el cumplimiento de misiones relacionadas al rol de garantizar la independencia, soberanía e integridad territorial, así como de participar en el orden interno, que se define en el COEq, frente a lo que se asigna realmente como personal de esta especialidad.

Por otro lado, enfocando el análisis a una brigada de Fuerzas Especiales, se confirma la irregularidad en el flujo de personal militar incorporado a esta unidad, por lo cual cuantitativamente el empleo de efectivos de comando necesita ser planificado para evitar los desniveles detectados los referidos periodos de tiempo. Mientras que cualitativamente, este personal debe contribuir a elevar el nivel de las capacidades militares de su unidad, con el fin de ejecutar con éxito las operaciones y acciones militares vinculadas al cumplimiento de los roles estratégicos. Esto se confirma al establecer una tendencia en el cierre de la brecha en la atención del Ejército del Perú de la asignación adecuada del personal de oficiales de Fuerzas Especiales a las unidades militares, especialmente a las brigadas correspondientes que desarrollan operaciones propias de este grupo de profesionales, teniendo como referencia la tabla del anexo 1, cuya proyección al 2034 genera los siguientes resultados:

**Gráfico 9. Tendencia del cierre de brechas al 2034**



Fuente: Elaboración propia 2018 siguiendo la base de datos de la Dirección de Personal del Ejército del Perú.

En el gráfico se demuestra el mantenimiento al 2034 de la brecha entre la asignación y la calificación de personal militar de oficiales del Ejército del Perú, en caso no se adopten medidas para acelerar de forma ordenada, tanto en términos cuantitativos (de acuerdo con los COEq) como cualitativos (según las capacidades militares fundamentales y operativas).

## 5. Capacidades militares del personal de Fuerzas Especiales

Alberto Bolívar señala que «las Fuerzas Especiales se mueven en pequeños grupos, son altamente

móviles, disponen de excelentes equipos de comunicación, se adaptan fácilmente a todo tipo de clima y terreno y, lo que es más importante, reducen la asimetría existente con sus enemigos, actuando y moviéndose como ellos, acosando escondidos, atacando rápida y violentamente, y desapareciendo entre el paisaje y la noche» (Bolívar 2002: 52).

Por otro lado, Raúl González-Ruiz (2016) considera que las operaciones que estas fuerzas desarrollan deben buscar el logro de objetivos estratégicos y no deben ser empleadas para acciones de rutina, características de unidades regulares. En ese sentido, considera dicho autor que «las Fuerzas Especiales se preparan para conducir misiones tanto en tiempo de guerra como en tiempo de paz, porque se proyectan como unidades con capacidad de asesorar y entrenar otras unidades, asesorar Gobiernos locales o regionales en tiempos de crisis» (González-Ruiz 2015: 6).

Desde fines del 2016, el Ejército ha definido seis capacidades militares fundamentales: el comando y control; la inteligencia; el movimiento y maniobra; los fuegos; la protección; y el sostenimiento. Estas se han definido para orientar técnicamente el diseño de la estructura y magnitud de la fuerza que se requiere para el cumplimiento exitoso de sus roles y misiones asignadas.

Cada una de estas capacidades fundamentales reúne capacidades operacionales, de la siguiente forma: el comando y control (mando y planificación, acción psicológica, cooperación cívico militar y telemática); la inteligencia (colección, procesamiento, difusión y contrainteligencia); el movimiento y maniobra (apoyo al despliegue, maniobra, combate individual, movilidad y contra-movilidad, y reconocimiento y vigilancia); los fuegos (apoyo de fuegos, designación de blancos, ataque físico y electrónico, y guerra psicológica); la protección (protección de fuerza, antiaérea, electrónica, del área de operaciones, contra armas nucleares, biológicas, químicas y radiológicas, contra dispositivos explosivos, de activos críticos; búsqueda y rescate de personal y equipo; y reclusión y reubicación de prisioneros de guerra y detenidos); y el sostenimiento (apoyo de personal, apoyo logístico, apoyo de sanidad, preparación de la fuerza, movilización y participación multisectorial).

Tomando como base estas capacidades que deben tener las unidades militares, específicamente una brigada de Fuerzas Especiales, que se analiza experimentalmente, la organización debe contar con personal especializado para el cumplimiento de funciones que impliquen el desarrollo de las mismas en cumplimiento de los roles estratégicos definidos por el Ejército: garantizar la independencia, soberanía e integridad territorial; participar en el orden interno, participar en el sistema nacional de gestión del riesgo de desastres, participar en la política exterior y participar en el desarrollo nacional.

El monitoreo del desarrollo profesional del personal militar de oficiales capacitado en Fuerzas Especiales no se desarrolla en el Ejército bajo la premisa normativa que obligue que en cada grado se sirva en unidades militares de Fuerzas Especiales, como las brigadas, como lo realiza la Marina de Guerra al establecer el tiempo mínimo de permanencia en unidades operativas para Fuerzas Especiales, lo cual motiva que los egresados de los programas de formación de Fuerzas Especiales no sean asignados a la referidas dependencias militares y que, peor aún, ellos no busquen ser destinados a estas, dado que solo se le considera un tiempo mínimo de servicio en el grado en la fuerza operativa, sea cual sea la naturaleza de la dependencia del Ejército.

En definitiva, tomando en cuenta las características que tienen actualmente las Fuerzas Especiales en el mundo y los roles estratégicos que le han sido asignados por el sector Defensa, las brechas en la formación y empleo de las Fuerzas Especiales en el Ejército, generadas por las deficiencias en la distribución y la proyección de su empleo, no permitirá que su desarrollo actual contribuya al cumplimiento de dichos roles, los que son llevados a cabo con las Fuerzas Especiales de la Marina de Guerra y la Fuerza Aérea, y que responden directamente a intereses nacionales.

La administración del personal militar de oficiales de Fuerzas Especiales en el Ejército necesita ordenarse siguiendo un sistema basado en procesos, que permita el monitoreo tanto de la formación como de su empleo, con el fin de entregar al sector Defensa un recurso humano altamente calificado, con capacidad de interactuar con otras Fuerzas Especiales en el cumplimiento de las misiones que corresponden a los roles estratégicos y que contribuya al logro de objetivos institucionales.

## Capítulo VI. Resultados: plan de gestión de recursos humanos de Fuerzas Especiales basado en procesos

El capítulo describe propiamente el plan de gestión de recursos humanos del personal militar de oficiales calificados en Fuerzas Especiales en el Ejército del Perú, sustentado en la gestión por procesos y enfocado en hacer medibles los resultados generados a partir de su implementación en la institución.

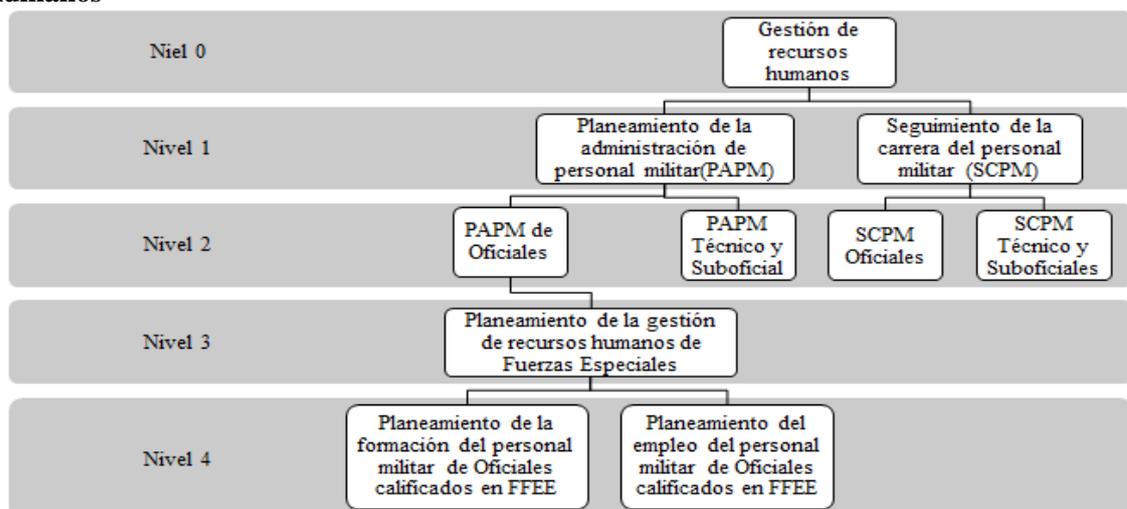
### 1. Gestión por procesos de los recursos humanos de Fuerzas Especiales

En este capítulo se definió un macroproceso de gestión de recursos humanos de las Fuerzas Especiales, dentro del cual se priorizarán dos subprocesos, como la formación y el empleo, por cuanto cada uno de ellos es a su vez un macroproceso que debe estar liderado por dos grandes dependencias operativas del Ejército: el Comando de Educación y Doctrina, y el Comando de Personal, respectivamente. El producto del primero es el personal de Fuerzas Especiales capacitado con programas de formación completos, mientras que el segundo es personal de Fuerzas Especiales asignados a las brigadas de Fuerzas Especiales.

#### 1.1 Vinculación con los procesos según niveles

Para entender el alineamiento de los procesos que conforman el proceso de gestión de recursos humanos de Fuerzas Especiales se empleó el diagrama de bloques.

**Gráfico 10. Diagrama de bloques de la ubicación del planeamiento de la gestión de recursos humanos**



Fuente: Elaboración propia 2018 tomando como base la Resolución de Comandancia General del Ejército N° 366 CGE/DIPLANE del 25 de mayo de 2016, que aprueba el Mapa de Procesos del Ejército.

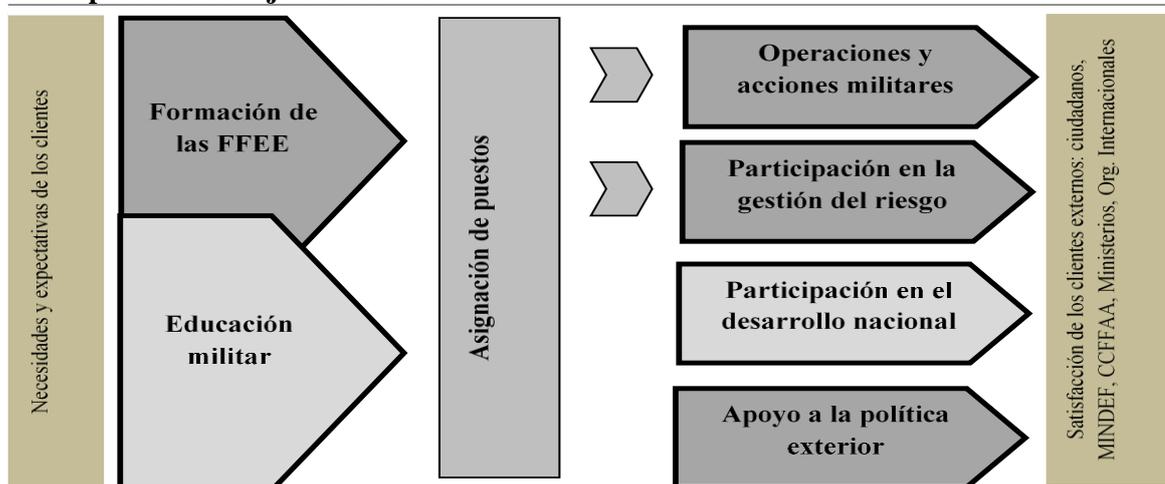
Es importante señalar que la referida resolución de la Comandancia General del Ejército propone como procesos de nivel 1 del macroproceso de soporte sobre “gestión de recursos humanos” a los

siguientes: liderazgo, planificación operativa, control interno y evaluación, administración de personal, bienestar del personal, derechos de personal y soporte administrativo.

Por otro lado, ese mismo dispositivo establece como objetivo de este macroproceso el de incrementar el valor y capacidades de la fuerza operativa, durante su preparación y educación militar y mejorar la calidad del servicio de seguridad y defensa de la soberanía territorial, control del orden interno, preparación y respuesta en la gestión de riesgo de desastres, producción de inteligencia, apoyo al desarrollo nacional y cooperación internacional, mediante la asignación de recursos humanos con perfiles adecuados a los puestos existentes en todas las dependencias del Ejército del Perú.

En términos generales, los productos que se generan con la ejecución de este macroproceso son recursos humanos distribuidos, capacitados, evaluados, recompensados, y con bienestar y asistencia social. Todos ellos van dirigidos a atender la demanda de personal de las distintas dependencias y reparticiones del Ejército. Si bien la identificación de estos procesos es un avance sustancial en el Ejército, su enfoque es limitado, dado que remarca la visión tradicional de diseño de procesos por las funciones otorgadas a las dependencias, sin tener en cuenta el paradigma integrador y horizontal de los procesos, por lo que el resultado de un mapa de procesos basado en una cadena de valor, aplicado al caso de las Fuerzas Especiales sería el siguiente:

**Gráfico 11. Relación de la gestión de recursos humanos de Fuerzas Especiales y los macroprocesos del Ejército del Perú**



Fuente: Elaborado tomando como base la Resolución de Comandancia General del Ejército N° 366 CGE/DIPLANE del 25 de mayo de 2016, que aprueba el Mapa de Procesos del Ejército.

El gráfico describe la ubicación de la formación de las Fuerzas Especiales en el mapa de procesos del Ejército, así como la relación funcional que se establece entre este y las operaciones y acciones militares que desarrolla en el cumplimiento de los roles estratégicos asignados por el Comando General del Ejército.

## 1.2 Proceso de formación de Fuerzas Especiales en el Ejército del Perú (EP)

El proceso de formación del personal militar de oficiales calificados en Fuerzas Especiales describe y ordena los procedimientos que se llevan a cabo en las Escuelas de Operaciones Especiales del Ejército. Esta ficha, en ese sentido, es una herramienta para el seguimiento de la formación del referido personal, por parte del Comando de Educación y Doctrina del Ejército.

**Tabla 15. Proceso de formación de Fuerzas Especiales en el Ejército del Perú**

FICHA DE PROCESO				
<b>Nombre</b>	Formación de personal de oficiales de Fuerzas Especiales			
<b>Objetivo</b>	Mejorar las competencias, habilidades y destrezas del personal de oficiales destinado al desarrollo de operaciones en las brigadas de Fuerza Especiales del Ejército del Perú.			
<b>Descripción</b>	El proceso busca cubrir las brechas cuantitativas y cualitativas de personal de oficiales de Fuerzas Especiales del Ejército del Perú, en el sentido de contar con un número permanente de personal militar especializado para el cumplimiento eficiente y eficaz de las misiones asignadas a las brigadas de Fuerzas Especiales.			
<b>Alcance</b>	El proceso comprende a las unidades militares de formación del Ejército del Perú, que desarrollen programas de Fuerzas Especiales, desde el egreso del personal militar de oficiales de la Escuela Militar de Chorrillos, finalizando en el destaque a las brigadas de Fuerzas Especiales del Ejército del Perú.			
<b>Proveedor</b>	<b>Entrada</b>	<b>Listado de procedimientos</b>	<b>Salida</b>	<b>Destinatario del servicio</b>
<b>Escuela Militar de Chorrillos.</b>	Personal de cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos	Formación básica de Fuerzas Especiales.	Personal militar de Fuerzas Especiales.	Unidades de Fuerzas Especiales del Ejército del Perú. Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.
Personal militar de oficiales del grado de subteniente		Programa regular de comandos	Personal militar de Fuerzas Especiales	
		Programa regular de anfibios.	Personal militar de Fuerzas Especiales.	
		Programa regular de francotirador.	Personal militar de Fuerzas Especiales	
		Programa regular de montaña.	Personal militar de Fuerzas Especiales	
		Programa regular de selva.	Personal militar de Fuerzas Especiales	
<b>Indicadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporción de personal militar de oficiales calificado en operaciones de Fuerzas Especiales destinados a las unidades de Fuerzas Especiales del Ejército del Perú según Cuadro de Organización y Equipo.</li> <li>• Proporción de personal militar de oficiales calificado en operaciones de Fuerzas Especiales destinados al Comando Conjunto de las FF.AA. según demanda.</li> <li>• Proporción de personal militar de oficiales calificado en operaciones de Fuerzas Especiales destinados a operaciones de mantenimiento de la paz según requerimiento.</li> </ul>			
<b>Registros</b>	– Registros del Comando de Personal del Ejército del Perú.			

Fuente: Versión adaptada del Anexo 02: informe de mapeo de procesos y formatos de fichas de procesos de la Directiva N° 002-2017-SERVIR/GDSRH. Normas para la elaboración del mapeo de procesos y el plan de mejoras de las entidades públicas en proceso de tránsito.

Al incorporar la ficha anterior indicadores de eficiencia al proceso, lo enfoca a la generación de resultados cuantificables, que necesariamente debe sostenerse en una base de datos donde se registre la evolución de la línea de carrera de cada uno del personal militar de oficiales calificados en Fuerzas Especiales, que sea gestionado por el Comando de Personal del Ejército.

## 1.3 Proceso de empleo de Fuerzas Especiales en el Ejército del Perú

El término calificación se refiere a la aprobación de por lo menos un programa de Fuerzas Especiales

que se desarrollan en las Escuelas de Operaciones Especiales del Ejército, por lo que los procesos de formación y empleo del personal (entendiendo este último como asignación de puestos) se desarrollan de forma paralela durante la carrera del personal militar de oficiales. La siguiente ficha caracteriza el proceso identificado.

**Tabla 16. Proceso de empleo (asignación) de Fuerzas Especiales en el Ejército del Perú**

FICHA DE PROCESO				
<b>Nombre</b>	Empleo de personal militar de oficiales calificado en operaciones de Fuerzas Especiales en las unidades de Fuerzas Especiales del Ejército del Perú a nivel nacional.			
<b>Objetivo</b>	Mejorar la eficacia de las operaciones militares de Fuerzas Especiales en las unidades militares, de acuerdo a los roles asignados por el Comando General del Ejército.			
<b>Descripción</b>	El proceso se enfoca a ordenar y evaluar las operaciones y acciones militares que permiten a las Fuerzas Especiales, de acuerdo a su naturaleza, contribuir al cumplimiento de los roles estratégicos definidos por el Comando General del Ejército.			
<b>Alcance</b>	El proceso integra a todo el Ejército, a partir de los requerimientos realizados por los sectores competentes o de la población, que necesitan de la intervención de las Fuerzas Especiales, que por sus características funcionales pueden mejorar sus intervenciones.			
<b>Proveedor</b>	<b>Entrada</b>	<b>Listado de procedimientos</b>	<b>Salida</b>	<b>Destinatario del servicio</b>
<b>Ministerio de Defensa.</b> <b>Ministerio del Interior (PNP)</b> <b>Ministerio de Relaciones Exteriores.</b> <b>Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.</b> <b>Comando General del Ejército.</b> <b>Comando General de las Divisiones del Ejército del Perú.</b>	Requerimiento de participación de sector Defensa o Relaciones Exteriores.	Desarrollo de operaciones y acciones que garantizan la independencia, soberanía e integridad territorial.	Operaciones y acciones eficaces de garantía de la independencia, soberanía e integridad territorial.	Ministerio de Defensa. Ministerio del Interior (PNP)
	Requerimiento de participación del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.	Participación en el apoyo al orden interno.	Apoyo eficaz y oportuno brindado al Sector Interior.	Ministerio de Relaciones Exteriores. Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.
	Orden del Comando General de las Divisiones del Ejército del Perú.	Participación en la intervención inmediata ante desastres.	Atención inmediata a la población afectada por desastres.	Comando General del Ejército.
	Orden del Comando General del Ejército.	Participación en las Operaciones de Mantenimiento de la Paz.	Atención al requerimiento de personal de Oficiales de Fuerzas Especiales para Operaciones de Mantenimiento de la Paz.	Comando General de las Divisiones del Ejército del Perú.
<b>Indicadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporción de operaciones y acciones militares realizadas anualmente vinculadas a la garantía de la independencia, soberanía e integridad territorial.</li> <li>• Proporción de operaciones militares de apoyo a la Policía Nacional del Perú en el mantenimiento y/o recuperación del orden interno, realizadas anualmente.</li> <li>• Proporción de acciones militares de intervención inmediata de salvaguarda de la población afectada por desastres, realizadas anualmente.</li> <li>• Proporción de personal militar de Oficiales calificado en Fuerzas Especiales destinados anualmente a Operaciones de Mantenimiento de la Paz.</li> </ul>			
<b>Registros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memoria anual del Ejército del Perú.</li> <li>- Informe de evaluación del Plan Estratégico del Ejército del Perú al 2021.</li> <li>- Memoria anual de las Divisiones del Ejército.</li> </ul>			

Fuente: Versión adaptada del Anexo 02: informe de mapeo de procesos y formatos de fichas de procesos de la Directiva N° 002-2017-SERVIR/GDSRH. Normas para la elaboración del mapeo de procesos y el plan de mejoras de las entidades públicas en proceso de tránsito.

Como en el caso del proceso de formación, la evaluación del empleo de personal militar de oficiales calificados en Fuerzas Especiales está igualmente sujeto a indicadores de eficiencia, que igualmente debe estar soportado, para su monitoreo, en una base de datos que sea gestionada por el Comando de Personal del Ejército, siguiendo el modelo de la Marina de Guerra, recogido en el anexo 4.

Los procesos definidos de gestión de recursos humanos enfocado al personal militar de oficiales calificado en Fuerzas Especiales siguen una secuencia lógica detectada en el propio Ejército, con lo que se cumple el criterio de trazabilidad y económica de los procesos. Esto quiere decir que su incorporación no ameritaría un cambio sustancial de su organización, ni un costo económico inmediato para su evaluación.

Los procesos establecidos se integran a la cadena de valor público que busca el Ejército con la implementación de la política nacional de modernización de la gestión pública, en el sentido de que los productos que estos generan contribuirán a mejorar los servicios que brinda el sector Defensa al Estado y con ello conseguir los resultados fijados en su plan sectorial.

Los procesos propuestos necesitan ser monitoreados y evaluados permanentemente. El primero para seguir la forma cómo se están cumpliendo las actividades del plan; y el segundo para determinar el cumplimiento de las metas establecidas en la misma. Estos componentes del planeamiento estratégico considerados también por el CEPLAN entrega la oportunidad de encontrar espacios de mejora, que sirvan de insumo para el diseño e implementación de un plan de acción inmediata, que no interrumpa la dinámica de los procesos desarrollados.

#### 1.4 Perfil de puesto de Fuerzas Especiales

El perfil de puesto del personal de oficiales de Fuerzas Especiales se define, siguiendo los parámetros del modelo SERVIR, en términos generales para el personal directamente involucrado en el desarrollo de operaciones militares especiales, ya sea con incursiones por vía aérea, marítima o terrestre.

**Tabla 17. Perfil de puesto**

Identificación del puesto	
Unidad orgánica	División del Ejército del Perú
Denominación	Personal militar de una brigada de Fuerzas Especiales
Nombre del puesto	Personal militar de Fuerzas Especiales (Oficiales)
Dependencia Jerárquica Lineal	Estado Mayor
Puestos que supervisa	Comandante
Misión del puesto	
Desarrollar operaciones militares de guerra convencional y no-convencional de manera eficaz, en cumplimiento de los roles estratégicos asignados por el Comando General del Ejército.	
Responsabilidad del puesto	
a. Realizar operaciones militares de guerra y distinta a la guerra.	
b. Realizar operaciones conjuntas contraterroristas en apoyo a la PNP.	

c. Realizar el entrenamiento de Fuerzas Especiales.	
d. Realizar acciones militares de atención primaria.	
e. Realizar el planeamiento operativo para el empleo de Fuerzas Especiales.	
<b>Coordinaciones principales</b>	
Coordinación interna	Jefe de Comando de Fuerzas Especiales
Coordinación externa	Jefe de Brigada de Fuerzas Especiales
<b>Formación académica</b>	
Formación académica	Licenciado en Ciencias Militares. Magíster en Ciencias Militares.
Estudios requeridos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación básica de Fuerzas Especiales.</li> <li>• Programa regular de Comandos</li> <li>• Programa regular de Anfibios.</li> <li>• Programa regular de Francotirador.</li> <li>• Programa regular de Montaña.</li> <li>• Programa regular de Selva.</li> </ul>
<b>Conocimientos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operaciones contra guerrilla.</li> <li>• Paracaidismo.</li> <li>• Acciones directas encubiertas.</li> <li>• Acción unificada.</li> <li>• Misiones de apoyo directo.</li> <li>• Operaciones anfibias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operaciones psicológicas.</li> <li>• Reconocimiento especial.</li> <li>• Acción directa sobre objetivo urbano.</li> <li>• Operaciones de información.</li> <li>• Operaciones de estabilidad.</li> <li>• Dominio de idiomas (inglés y quechua).</li> <li>• Dominio de computación.</li> </ul>
<b>Experiencias</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidades de Fuerzas Especiales.</li> </ul>	
<b>Habilidades y competencias</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo.</li> <li>• Toma de decisiones.</li> <li>• Planeamiento operacional y táctico.</li> </ul>	

Fuente: Adaptado del Anexo J: formato de perfil de puestos de la Directiva N° 001-2013 SERVIR/GDSRH, Normas para formulación del Manual de Perfiles de Puestos-MPP.

Si bien el personal militar de oficiales de Fuerzas Especiales está capacitado para el desarrollo de operaciones militares en escenarios hostiles, igualmente en los grados superiores, se aboca a funciones administrativas. En ese sentido, las funciones del personal de oficiales de Fuerzas Especiales pueden dividirse en niveles, teniendo en cuenta el grado, la formación y las características de las acciones militares, como se describe en detalle en el anexo 3 y se resumen a continuación:

**a. Nivel Alto Mando (general)**

Gestiona la implementación de la política institucional, así como las técnicas y tácticas operacionales, los programas sobre defensa, seguridad y prevención de accidentes, y las disposiciones de la Comandancia General en los que respecta al entrenamiento e instrucción de las Fuerzas Especiales.

**b. Nivel Comando (coronel, comandante, mayor)**

Gestiona las actividades de Fuerzas Especiales de forma institucional o conjunta con sus pares de la Marina y Fuerza Aérea: actualizando al mismo tiempo las técnicas y tácticas para la ejecución de los planes de seguridad y defensa, así como proponiendo las modificaciones a la normatividad interna sobre las operaciones Especiales.

**c. Nivel Ejecutivo (capitán, teniente y subteniente o alférez)**

Ejecutar directivas, planes y órdenes; actualiza y emplea información de inteligencia; planeamiento, conducción y ejecución de operaciones especiales; capacitación y entrenamiento en nuevas técnica, tácticas y modos de empleo de equipos especiales, material, armamento, explosivo y medios especiales de aproximación (terrestre, aérea y acuática).

**d. Nivel Entrada (subteniente o alférez)**

Ejecutar misiones especiales y reales de combate; participar en los procesos de instrucción y entrenamiento; capacitar y entrenar en tácticas y técnicas con todo tipo de armas, explosivos y medios especiales de aproximación; participar en la elaboración de proyectos para modificaciones del material y equipo empleado en operaciones especiales.

**2. Plan de gestión de recursos humanos para oficiales calificados en Fuerzas Especiales**

A continuación, se define un planeamiento específico para la gestión de recursos humanos de los Fuerzas Especiales del Ejército del Perú, estableciendo dos objetivos principales: la formación del personal militar de Fuerzas Especiales para el cumplimiento de los roles estratégicos y el empleo del personal militar de Fuerzas Especiales en acciones y operaciones militares.

**2.1 Importancia del plan**

El plan de gestión de recursos humanos del personal de oficiales calificados en Fuerzas Especiales articula los procesos desarrollados por los Comandos de Personal y de Educación y Doctrina del Ejército con los objetivos estratégicos definidos por esta institución en su plan estratégico.

**2.2 Objetivos del plan**

Al no contar el Ejército con un Departamento de Administración de Personal para las Fuerzas Especiales, que se explica por la inexistencia de una especialidad (arma) de este tipo, el cumplimiento de los siguientes objetivos debe ser asumidos conjuntamente por el Comando de Personal, la Dirección de Personal, el Comando de Educación y Doctrina, y la Dirección de Educación y Doctrina. En la formación, los objetivos son la captación eficaz de personal militar de oficiales calificados en Fuerzas Especiales, y capacitar eficazmente personal militar de oficiales en operaciones de Fuerzas Especiales.

En el empleo, los objetivos son el desarrollo de Fuerzas Especiales con capacidad para operar en todos los espectros y rango de las operaciones y acciones militares, y evaluar el desempeño del personal de oficiales calificados en Fuerzas Especiales.

### 2.3 Funciones para la gestión de recursos humanos de Fuerzas Especiales

Las principales funciones son el diseño e implementación de los procesos de gestión de recursos humanos de Fuerzas Especiales, la gestión de un sistema de información sobre la línea de carrera del personal de oficiales calificados en Fuerzas Especiales y la gestión de la cultura organizacional del personal de Fuerzas Especiales.

### 2.4 Estrategia para la gestión de recursos humanos de Fuerzas Especiales

La estrategia involucra la descripción de los objetivos y acciones enfocada a contribuir al cumplimiento, verificable cuantitativamente, de las acciones estratégicas del Ejército establecidas en función a los objetivos estratégicos establecidos en el Plan Estratégico Institucional al 2021, y vinculado a los procesos operativos de gestión de recursos humanos del personal militar de oficiales calificados en Fuerzas Especiales.

#### 2.4.1 Planeamiento para la gestión de la formación de las Fuerzas Especiales en el EP

Si bien el planeamiento de la formación de los recursos humanos en el Ejército del Perú está a cargo de la Dirección de Personal del Ejército, en este caso vinculada a la administración de personal militar de oficiales, la implementación se lleva a cabo por el Comando de Educación y Doctrina del Ejército del Perú.

**Tabla 18. Planeamiento de la formación de las Fuerzas Especiales en el Ejército del Perú**

Objetivo Estratégico Institucional: Mejorar la capacidad operativa del componente terrestre.					
Acción Estratégica Institucional: Componente terrestre con personal educado eficazmente.					
Objetivo de Gestión de Recursos Humanos de Fuerzas Especiales (OGR).					
OGR1: <i>Captación eficaz de personal militar de Oficiales calificado en Fuerzas Especiales</i>					
Cód.	Actividad Operativa	Indicador	Unidad de medida	Responsable	Meta anual
01	Test del tipo y nivel de habilidades para integrar las Fuerzas Especiales del egresado de la EMCH.	Test validado por expertos	Número de test validados.	Comando de Personal del Ejército	100% del test validado
02	Aplicación de test del tipo y nivel de habilidades para integrar las Fuerzas Especiales en la EMCH.	Test aplicado a egresados de la EMCH	Número de test aplicados en la EMCH.	Comando de Educación y Doctrina del Ejército.	100% de los test aplicados
03	Egresado de la EMCH calificado para formar parte de	Egresado seleccionado de la	Número de egre-	Comando de Educación y Doctrina	100% de vacantes cubiertas

	las Fuerzas Especiales, según tipo y nivel de habilidades.	EMCH	sados seleccionados de la EMCH.	del Ejército.	
<i>OGR2: Capacitar eficazmente personal militar de Oficiales en operaciones de Fuerzas Especiales.</i>					
Cód.	Actividad Operativa	Indicador	Unidad de medida	Responsable	Meta anual
04	Malla curricular integrada de Fuerzas Especiales del Ejército del Perú.	Malla curricular	Número de mallas curriculares integradas.	Comando de Educación y Doctrina del Ejército.	100% de las mallas curriculares integradas.
05	Doctrina actualizada de Fuerzas Especiales.	Manual o Reglamento.	Número de manual o reglamento actualizado.	Comando de Educación y Doctrina del Ejército.	100% de los manuales o reglamentos actualizados.
06	Instructores actualizados de las Brigadas de Fuerzas Especiales.	Instructores actualizados.	Número de instructores actualizados de las Unidades de Fuerzas Especiales.	Comando de Personal de Ejército.	100% de instructores actualizados.
07	Evaluación permanente del rendimiento del capacitado	Evaluaciones realizadas	Número de evaluaciones realizadas al final de la capacitación.	Comando de Educación y Doctrina.	100% de evaluaciones aprobadas.

Fuente: Versión adaptada de la Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 058 – 2018 – SERVIR-PE del 27 de febrero del 2018.

#### 2.4.2 Planeamiento del empleo de las Fuerzas Especiales en el Ejército del Perú

Como el caso anterior, si bien el planeamiento del empleo de los recursos humanos en el Ejército del Perú está a cargo de la Dirección de Personal del Ejército, la implementación se lleva a cabo por el Comando de Personal. No obstante, en el plan de gestión de recursos humanos basado en procesos debe interactuar con otras dependencias del Ejército del Perú.

**Tabla 19. Planeamiento del empleo de las Fuerzas Especiales en el Ejército del Perú**

Objetivo Estratégico Institucional de PEI al 2021: Mejorar la capacidad operativa del componente terrestre. (Se refiere para todos los niveles de la carrera militar en el Ejército)					
Acción Estratégica Institucional: Componentes terrestres con recursos humanos aptos y necesarios.					
Objetivo de Gestión de Recursos Humanos de Fuerzas Especiales (OGR).					
<i>OGR3: Desarrollar Fuerzas Especiales con capacidad para operar en todos los espectros y rango de las operaciones y acciones militares.</i>					
Cód.	Actividad Operativa	Indicador	Unidad de medida	Responsable	Meta anual
08	Equipamiento adecuado para las operaciones de Fuerzas Especiales de las Brigadas de Fuerzas Especiales.	Equipamiento de Fuerzas Especiales	Número de equipos según COEq	Comando General de Logística.	100% de equipamiento incorporado.
09	Organización adecuada para las Fuerzas Especiales en las Brigadas de Fuerzas	Unidades militares	Número de Unidades según COEq.	Dirección de Planeamiento del Ejército.	100% de unidades completas.

	Especiales.				
10	Logística permanente para la ejecución de operaciones de Fuerzas Especiales en las Brigadas de Fuerzas Especiales.	Bienes y servicios para Fuerzas Especiales.	Número de bienes y servicios requeridos.	Comando General de Logística.	100% de requerimientos atendidos.
<i>OGR3: Evaluar el desempeño del personal de Oficiales calificados en Fuerzas Especiales en las Unidades militares que desarrollan operaciones especiales, para detectar oportunidades de mejora en el planeamiento.</i>					
<b>Cód.</b>	<b>Actividad Operativa</b>	<b>Indicador</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Responsable</b>	<b>Meta anual</b>
11	Auditoria interna de los procesos de formación y empleo del personal de Oficiales de Fuerzas Especiales.	Auditorías internas	Número de auditorías realizadas	Inspectoría del Ejército	100% de auditorías programadas realizadas.
12	Programas de mejoras del desempeño del personal militar de Oficiales de Fuerzas Especiales.	Programas de mejora.	Número de programas ejecutados.	Comando de Personal del Ejército.	100% de acciones programadas ejecutadas.

Fuente: Versión adaptada de la Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 058 – 2018 – SERVIR-PE del 27 de febrero del 2018.

El plan de gestión de recursos humanos enfocado al personal militar de oficiales calificado en Fuerzas Especiales del Ejército, cumple con la finalidad de encontrar una forma de organizar a este cuerpo de élite para conseguir no solo las metas institucionales propuestas en el plan estratégico, dado que hasta el momento no se ha desarrollado un plan específico de administración de personal del Ejército del Perú, sino también aquel plan se adelanta a fortalecer el cumplimiento de los roles estratégicos definidos por la Comandancia General de Ejército desde el 2016, reconociendo el cumplimiento de las capacidades militares.

En términos prácticos, el plan de gestión de recursos humanos busca acelerar el cierre de la brecha (cuantitativa y cualitativa) relacionada a la cobertura del requerimiento de personal militar de oficiales calificados en el desarrollo de operaciones de Fuerzas Especiales, con especial énfasis en la demanda de las Brigadas de Fuerzas Especiales reconocida en los Cuadros de Organización y Equipos.

En ese sentido, las necesidades detectadas para este cuerpo militar de élite, y que han servido de insumo para el diseño del plan, se encuentran en su organización, captación y evaluación. La limitación en la definición de las iniciativas (actividades) del referido plan en estos aspectos se sustenta en la importancia de alinearlos a los indicadores de desempeño que han sido definidos en el plan estratégico institucional del Ejército del Perú, por lo que sus propios indicadores van en la misma línea.

## 2.5 Calificaciones en Fuerzas Especiales en el plan de formación

La formación del personal de oficiales calificados en Fuerzas Especiales se plantea en tres niveles, desde su permanencia en la Escuela Militar de Chorrillos, los que coinciden con la línea de carrera. Las calificaciones desarrolladas deben permitirle al personal cumplir con éxito las funciones que corresponden según el rango conseguido.

**Tabla 20. Calificaciones en Fuerzas Especiales del plan de formación de personal militar de oficiales**

Nivel	Calificaciones
Alto Mando (General)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitación en Función Pública</li> <li>- Actualización en Supervisión y Control</li> <li>- Actualización en Planeamiento Estratégico Operativo</li> <li>- Actualización en Planeamiento Estratégico Administrativo</li> </ul>
Comando (Coronel, Comandante, Mayor)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adquisición Técnicas de Toma de Decisiones</li> <li>- Capacitación en Planificación Estratégica Operativa</li> <li>- Capacitación en Planificación Estratégica Administrativa</li> <li>- Capacitación en el Proceso de Planeamiento Operacional</li> <li>- Capacitación en Gestión Pública</li> <li>- Capacitación en Inversión Pública</li> </ul>
Nivel Ejecutivo (Capitán, Teniente, Alférez)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Técnica de Toma de Decisiones</li> <li>- Técnica de Planeamiento Administrativo</li> <li>- Técnica de Supervisión y Control</li> <li>- Técnica de Solución de Problemas</li> <li>- Técnica de Dinámicas de Grupo</li> <li>- Técnica de Evaluación y Discernimiento</li> <li>- Técnica de Análisis y Observaciones</li> <li>- Técnica de Paracaidismo Militar Básico</li> <li>- Técnicas de Maestro de Salto</li> <li>- Técnicas de Caída Libre</li> <li>- Técnicas de Saltos Operacionales</li> <li>- Técnica de Supervivencia (Costa, Sierra y Selva)</li> <li>- Técnica de Manejo y Uso de Armamento y Explosivos</li> <li>- Técnica de Primeros Auxilios</li> <li>- Técnica de Uso de Equipos Anfibios</li> <li>- Técnicas de Operaciones Especiales (Selva, Montaña y Anfibia)</li> <li>- Técnicas de Maestro de Salto</li> <li>- Técnicas contrasubversivas</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia 2018 basada en información brindada por el Ejército del Perú.

La tabla muestra tres bloques de calificaciones, según sus niveles. En la base de la formación el manejo de técnicas militares para el desarrollo de operaciones militares, tanto en escenarios de guerra regular e irregular. En el nivel intermedio, el planeamiento operativo de dichas intervenciones. En la cúspide, el planeamiento estratégico, monitoreo y control del cumplimiento de las misiones.

## 2.6 Línea de carrera

Si bien la línea de carrera del personal militar de oficiales de Fuerzas Especiales coincide en esencia con la de todo el personal de oficiales, en el entrenamiento e instrucción tiene variantes que se vinculan al desarrollo de operaciones militares especiales, como se puede determinar en la siguiente tabla:

**Tabla 21. Componentes de la línea de carrera del personal de oficiales de Fuerzas Especiales del Ejército del Perú**

Grado	Calificación	Capacitación, entrenamiento y perfeccionamiento	Gestión operativa, planeamiento	Característica	Resultados
Subteniente	✓	✓		Edad de mayor rendimiento operativo.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Paracaidismo básico militar</li> <li>2. Operaciones Especiales</li> <li>3. Especialización operativa</li> <li>4. Paracaidismo comandado</li> <li>5. Maestro de salto</li> <li>6. Salto Operacional</li> <li>7. Evaluaciones de resistencia física.</li> <li>8. Saltos semestrales</li> <li>9. 25-40 saltos en el grado.</li> <li>10. Trece años en Unidades de Fuerzas Especiales como mínimo (10 años Stte-Cap; 3 años My-Crl)</li> <li>11. Desarrollo de proyectos de inversión.</li> <li>12. Aportes a la doctrina de instrucción</li> </ol>
Teniente	✓	✓			
Capitán		✓			
Mayor		✓			
Comandante		✓	✓	Mayor experiencia para la conducción y gestión presupuestal	
Coronel			✓		

Fuente: Elaboración propia 2018.

Teniendo en cuenta los niveles de formación del personal de oficiales de Fuerzas Especiales y los componentes de la línea de carrera de ellos, se puede establecer igualmente como propuesta cuatro niveles dentro de la línea de carrera de dicho personal, para efectos de definir en términos generales sus puestos en las distintas Unidades militares especializadas.

**Tabla 22. Niveles en la línea de carrera del personal de oficiales calificados en Fuerzas Especiales**

Niveles	Rango	Puestos desarrollados
Alto Mando	General	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comandante General del Ejército</li> <li>- Jefe de Estado Mayor del Ejército</li> <li>- Inspector General del Ejército, División y Comando Operacional Especial</li> <li>- Comandante del Comando Operacional</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jefe de Estado Mayor del Comando Operacional</li> <li>- Comandante del Comando Especial</li> <li>- Jefe de Estado Mayor del Comando Especial</li> <li>- Comandante General de la División de Ejército</li> <li>- Comandante General de Brigada de Fuerzas Especiales</li> </ul>
Comando	Coronel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jefe del Componente de Operaciones Especiales</li> <li>- Director de Escuela de Selva</li> <li>- Director de Escuela de Montaña</li> <li>- Director de Escuela Anfibia</li> <li>- Jefe de Estado Mayor de Operaciones de la Brigada de Fuerzas Especiales</li> <li>- Jefe de Estado Mayor Administrativo de la Brigada de Fuerzas Especiales</li> <li>- Inspector de la Brigada de Fuerzas Especiales</li> <li>- EEMM del CCFFAA - MINDEF</li> <li>- Representante del Ejército del Perú ante Organismos Nacionales e Internacionales.</li> <li>- Miembros de Directorios de Entidades Públicas afines al Ejército del Perú.</li> <li>- Agregaduría en el Extranjero</li> </ul>
	Teniente Coronel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comandante de Unidad (Batallones de Fuerzas Especiales, Batallones Contra Terrorista y de los Batallones de Fuerzas Especiales)</li> <li>- Sub Director de Escuela de Selva</li> <li>- Sub Director de Escuela de Montaña</li> <li>- Sub Director de Escuela Anfibia</li> <li>- 2do Comando del Componente de Fuerzas Especiales</li> <li>- Jefe de Departamento de Escuelas de Formación</li> <li>- Jefe de Departamento del CCFFAA, MINDEF y Brigadas</li> </ul>
	Mayor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jefe de Compañía de Unidades de Fuerzas Especiales</li> <li>- S-3 del Batallón de Fuerzas Especiales</li> <li>- S-3 del Batallón de Comandos</li> <li>- S-3 del Batallón de Contra Terrorista</li> <li>- Ejecutivo de los Batallones de Comandos y de Fuerzas Especiales</li> <li>- Componente de Fuerzas Especiales de Comandos Operacionales</li> <li>- Componente de Fuerzas Especiales de Comandos Especiales</li> </ul>
Ejecutivo	Capitán	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jefe de Patrulla o Compañía de Fuerzas Especiales.</li> <li>- Jefe de Sección del Estado Mayor de las Unidades de Fuerzas Especiales</li> <li>- Jefe de Departamento de Centros de Instrucción</li> <li>- Jefe de Programa de la Escuela de Selva</li> <li>- Jefe de Programa de la Escuela de Montaña</li> <li>- Jefe de Programa de la Escuela Anfibia</li> </ul>
	Teniente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oficial de Patrulla o Compañía de FFE.</li> <li>- Oficial Jefe de Sección de Fuerzas Especiales.</li> </ul>
Entrada	Subteniente o Alférez	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oficial Alumno en Calificación</li> <li>- Jefe de Sección o Equipo de las Patrullas de Fuerzas Especiales</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia 2018, basada en información brindada por el Ejército del Perú.

Como se mencionó anteriormente, sin tener en cuenta la valorización de la infraestructura y los recursos humanos empleados, los programas de formación de Fuerzas Especiales le reportaron al Ejército regularmente un costo de S/ 2.186.418,00. Es decir, S/ 11.925,40 por alumno. Entonces, si no se emplea al personal militar para las funciones que fueron calificadas o se le asigna puesto contrarios a su especialidad, dicha inversión no tendría un retorno para la institución, por lo que constituiría una pérdida.

**Tabla 23. Comparativo de costos de formación y empleo de personal calificado en fuerzas especiales durante el 2017**

<b>Costos en nuevos soles (S/.)</b>		
<b>De la formación</b>	<b>Por alumno</b>	<b>Por personal no empleado</b>
S/ 2.186.418,00	S/ 11.925,40	S/ 602.232,70

Fuente: Elaboración propia 2018, basada en información brindada por el Ejército del Perú.

Según la tabla anterior, con estos montos se puede establecer que la brecha cuantitativa identificada le ocasiona a la institución una pérdida anual de S/ 602.232,70. Si se toma en cuenta el periodo en examen (2014 al 2017), la mencionada pérdida llegaría en promedio al monto de S/ 2.408.930,80. En buena cuenta, en términos económicos, en cuatro años se pierde lo que en un año cuesta la preparación del personal militar de oficiales calificados en Fuerzas Especiales.

## Conclusiones y recomendaciones

### 1. Conclusiones

- a. Siendo el objetivo general “Determinar los aspectos de la administración del personal militar de oficiales calificado en Fuerzas Especiales que pueden mejorar su desarrollo en el Ejército del Perú” se ha llegado a las siguientes conclusiones:

**Enfoque de especialización.** Actualmente los ejércitos modernos tienden a la formación de unidades pequeñas y altamente sofisticadas de Fuerzas Especiales, lo cual implica para el Ejército del Perú mejorar su administración, específicamente en la formación y asignación de este personal militar.

**Establecimiento de una línea de carrera.** El sistema de administración de personal del Ejército necesita articular la gestión del personal militar de oficiales calificados en Fuerzas Especiales, mediante el seguimiento formal de su carrera, desde su egreso de la Escuela Militar hasta su desvinculación de la institución, estableciendo una línea de carrera compatible con los niveles de formación.

**Perspectiva de cadena de valor:** la gestión de recursos humanos del personal militar de oficiales calificados en Fuerzas Especiales debe definirse en una secuencia donde intervengan las áreas ejecutivas y operativas de la educación y de personal del Ejército para desarrollar un personal altamente especializado, que sirva adecuadamente para el cumplimiento de los roles estratégicos que son propios de las unidades militares de Fuerzas Especiales.

**Enfoque de procesos:** un plan de gestión de los recursos humanos para el personal de oficiales de las Fuerzas Especiales, integra básicamente dos sistemas del Ejército: la educación (incluyendo la doctrina) y la administración de personal. De estos se derivan los procesos de formación y empleo de las Fuerzas Especiales, generando un producto que atenderá los requerimientos de las brigadas respectivas, del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas e, incluso y de forma excepcional, de la población misma.

**Perspectiva de planeamiento:** el plan de gestión de recursos humanos sustentando en procesos para las Fuerzas Especiales, brindará a la institución la posibilidad de planear y evaluar el desempeño de este cuerpo militar especializado en base a resultados de largo plazo, medibles desde una línea base no solo enfocada en la calidad de su formación sino en la funcionalidad de su empleo por los grupos de interés internos y externos. Esta evaluación descubrirá los espacios de mejora dentro de los propios procesos, que justifiquen el “respaldo presupuestal” de otros sectores.

- b. Siendo el primer objetivo específico “Identificar las brechas en la formación y empleo de Fuerzas Especiales en el Ejército del Perú”, se determinaron las siguientes conclusiones:**

**Brecha cuantitativa:** existe una brecha porcentual entre la mayor disposición de personal militar de Oficiales calificados en Fuerzas Especiales, solicitadas desde las unidades militares especializadas de Fuerzas Especiales del Ejército del Perú y la asignación producida del personal militar de oficiales calificado en Fuerzas Especiales, que está a cargo del Comando de Educación y Doctrina del Ejército, con excepción del grado de coronel, donde esta brecha es inexistente.

**Brecha cualitativa:** la determinación de los programas que se deben cumplir para la calificación de Fuerzas Especiales al personal militar de oficiales del Ejército del Perú, genera no solo una brecha en la formación (evaluada por el cumplimiento de los cinco programas), sino también en el empleo que le asignan numéricamente el Cuadro de Organización y Equipamiento (COEq), para el caso de las unidades militares especializadas en la ejecución de operaciones especiales, donde igualmente se instruyen y entrenan el personal militar de oficiales calificados en Fuerzas Especiales.

- c. Siendo el segundo objetivo específico “Definir los aspectos de la gestión por procesos que deben ser considerados para mejorar el desarrollo del personal de oficiales de Fuerzas Especiales en el Ejército del Perú”, se generaron las siguientes conclusiones:**

**Proceso de formación de personal militar de oficiales calificados en Fuerzas Especiales.** El proceso de formación de personal de oficiales de Fuerzas Especiales tiene como objetivo mejorar las competencias, habilidades y destrezas del personal de oficiales destinado al desarrollo de operaciones en las unidades militares especializadas. De esta manera, el proceso busca cubrir las brechas cuantitativas y cualitativas de personal de oficiales de Fuerzas Especiales del Ejército del Perú, en el sentido de contar con un número permanente de personal militar especializado para el cumplimiento eficiente y eficaz de los roles estratégicos.

La ejecución de este proceso comprende a las unidades militares de formación del Ejército del Perú, que desarrollen programas de Fuerzas Especiales, desde el egreso del personal militar de oficiales de la Escuela Militar de Chorrillos, finalizando en el destaque a las diferentes unidades de Fuerzas Especiales del Ejército del Perú, siendo su producto final un oficial calificado en Fuerzas Especiales.

Teniendo en cuenta la unidad de destino de este personal militar de oficiales calificado en Fuerzas Especiales del Ejército del Perú, los indicadores evalúan la atención de la demanda en las brigadas de Fuerzas Especiales del Ejército y en las Fuerzas Especiales Conjuntas del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, sobre la base del cumplimiento de los roles estratégicos adaptados del sector Defensa por el Comandancia General de Ejército.

**El proceso de empleo del personal militar de oficiales en operaciones de Fuerzas Especiales**, se circunscribe al que se realiza en las unidades militares especializadas a nivel nacional, con el fin de mejorar la eficacia de las operaciones militares de Fuerzas Especiales en las unidades militares, de acuerdo a los roles asignados por el Comando General del Ejército.

La eficacia que las unidades militares especializadas del Ejército del Perú evalúan, mediante el cumplimiento de este proceso, se refiere a cuatro productos principales: operaciones y acciones de garantía de la independencia, soberanía e integridad territorial; el apoyo brindado al sector interior mediante el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas; la atención inmediata a la población afectada por desastres; la atención al requerimiento de Fuerzas Especiales para operaciones de mantenimiento de la paz, igualmente gestionado por el Comando Conjunto de las FF.AA.

De acuerdo con los destinatarios de estos productos, los indicadores se definen cuantitativamente por la proporción de operaciones y acciones militares realizadas anualmente, así como al número de personal militar de oficiales calificado en Fuerzas Especiales del Ejército que son destinados a operaciones de mantenimiento de la paz.

- d. Siendo el tercer objetivo específico “Definir los aspectos del planeamiento estratégico que deben ser considerados para mejorar el desarrollo del personal de oficiales de Fuerzas Especiales en el Ejército del Perú”, se establecieron las siguientes conclusiones:**

**Alineamiento de las estrategias.** La gestión estratégica de los recursos humanos del personal de oficiales de las Fuerzas Especiales que se describe en los objetivos y acciones del plan específico, ha logrado alinear esta con los objetivos y acciones estratégicas del plan estratégico del Ejército, dentro del marco de los roles estratégicos y las capacidades militares establecidos por el Comando General del Ejército.

**Mejora continua.** Los objetivos, tanto en el ámbito de la formación como en el empleo, incorporan el componente de la evaluación del desempeño, propio de la gestión de recursos humanos, y de los procesos, usual en las organizaciones que se gestionan de acuerdo a normas internacionales de calidad.

**Articulación de objetivos.** El alineamiento de los objetivos y acciones vinculados a la formación del personal militar de oficiales de las Fuerzas Especiales en el Ejército del Perú se vincula a la acción estratégica institucional sobre “Componente terrestre con personal educado eficazmente”, del objetivo estratégico institucional de “Mejorar la capacidad operativa del componente terrestre”; mientras que los objetivos y acciones relacionados al empleo del mismo personal se vinculan a la acción estratégica institucional “Componente terrestre con recursos humanos aptos y necesarios” del mismo objetivo estratégico institucional.

**Medición por indicadores.** Los indicadores contenidos en el plan de gestión de recursos humanos de Fuerzas Especiales se refiere en su mayoría a productos, dado que en la cadena de valor aplicada al caso, el Ejército entrega finalmente, a requerimiento de sus agentes externos, un personal capacitado para el desarrollo de operaciones de Fuerzas Especiales y excepcionalmente para la atención de la población afectada por desastres, quienes al final evaluarán el impacto de su participación en aspectos como la garantía de la integridad territorial, el mantenimiento o restablecimiento del orden interno, las operaciones de mantenimiento de la paz y la atención de la población.

## **2. Recomendaciones**

Tomando como base los resultados de la investigación, los objetivos del estudio y la propuesta generada, se definen las siguientes recomendaciones a evaluar por la Comandancia General del Ejército.

- a. Implementación de un plan piloto específico de gestión de recursos humanos de Fuerzas Especiales, enfocado en el personal militar de oficiales, sustentado en una línea de carrera, cuyo monitoreo se soporte en una base de datos sistematizada sobre la formación (de acuerdo con los programas) y asignación de puestos (según niveles) del personal militar de oficiales calificados en Fuerzas Especiales.
- b. Identificación, evaluación y mejora de los procesos específicos de gestión de recursos humanos de personal militar de oficiales calificado en Fuerzas Especiales, liderado por la Dirección de Personal del Ejército, con la participación de su Comando de Personal, y la Dirección de Educación y Doctrina del Ejército y su Comando respectivo.
- c. Incorporar competencias y funciones para el desarrollo de auditoría interna de procesos en la Inspectoría General del Ejército, con el fin de desarrollar programas de mejoras de la gestión de recursos humanos de personal de oficiales de Fuerzas Especiales, enfocado en el cumplimiento de metas, articuladas a los objetivos estratégicos del Ejército.
- d. Asignar al Comando de Personal del Ejército y Comando de Educación y Doctrina del Ejército funciones de evaluación de la formación y empleo del personal militar de oficiales asignados a las brigadas de Fuerzas Especiales, que permita incorporar mejoras a los procesos de formación y empleo (asignación de puestos) del personal militar de oficiales calificados en Fuerzas Especiales.
- e. Asignar a la Oficina de Asuntos Jurídicos del Ejército el estudio de dos propuestas: **La creación del arma de Fuerzas Especiales, con su respectiva Dirección de Administración de Personal, y un proyecto de modificación al Apéndice B del Anexo 3 del Reglamento de la Ley N°**

**29108, Ley de Ascensos de Oficiales de las Fuerzas Armadas, aprobado por Decreto Supremo N° 011-2008-DE**, donde se determina el puntaje por prestar servicios en Grandes Unidades y Unidades de Fuerzas Especiales en los diferentes grados.

## Bibliografía

- Amat y León, Chanca & Chuquizuta (2017). *Modernización conceptual para el empleo de Fuerzas Especiales y comandos del Ejército del Perú en las Operaciones Militares Contemporáneas*. Lima: Escuela Superior de Guerra del Ejército.
- Aptitus (2018). "Más educación Noticias" *Aptitus*. Fecha de publicación: 01/01/2018. Fecha de Consulta: 18/06/2018. <<https://maseducacion.aptitus.com/noticias/ciencias/4-carreras-con-mayor-demanda-para-este-2018/>>
- Aquitlanti, T. & Leroux, J. (December de 1999). "An integrated model of outplacement counseling". *Journal of employment counseling*, 36, 177-181.
- Armada de Chile. (2018). *Oferta exclusivas para el personal en retiro de la Armada de Chile*. Oficina de Reinserción Laboral de la Dirección General de Personal. Fecha de consulta: 2/08/2018. <<http://www.armada.trabajando.com/verofertas.cfm?ofertas=exclusivas>>
- Asela, A. & Fuentes, M. (2014). *Caracterización de los efectos del retiro por parte de los miembros del nivel ejecutivo de las Fuerzas Militares: Caso Armada Nacional*. Cartagena de Indias : Universidad Tecnológica de Bolívar.
- Autoridad Nacional del Servicio Civil (2013). *Guía de mapeo de puesto en la entidad*. Lima: SERVIR.
- Bolívar Ocampo, A. (2002). "La era de los conflictos asimétricos". *Military Review*, Enero-Febrero pp. 46-53.
- Butterfield, L. & Borgen, W. (2005). "Outplacement counseling from the client's perspective". *The Career Development Quarterly*, 53, 306-318.
- Calvo, J. (2014). "Por qué debe una empresa contratar a un militar". *CincoDías*. Fecha de publicación: 17/11/2014. Fecha de consulta: 12/07/2018. <[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2014/11/17/pyme/1416242905\\_082458.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2014/11/17/pyme/1416242905_082458.html)>
- Cambria, A. (2016). "La importancia de la Comunicación Estratégica". (I. E. Estratégicos, Ed.) *Documento Opinión* (42), 2 de mayo, pp. 1-13.
- Carro, R. y González, G. (2005). *Administración de la calidad total*. Buenos Aires: Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Davemport, T. (1996) "Process Management for Knowledge Work". En: J. Vom Brocke & M. Roseman (eds.). *Handbook on Business Process Management 1*. Berlín: International Handbooks on Information Systems.
- De la Corte, J. (2012). "La reforma laboral: el outplacement como medida de flexibilización del mercado de trabajo". *SEJ* 322, 1-24.

- Dolan, S., Valle Cabrera, R., Jackson, S., y Schuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. Madrid: McGraw-Hill.
- Echevarría, M. (2002). *Outplacement: Una alternativa para la desvinculación laboral*. Santiago de Chile: Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Chile.
- Ejército del Perú (2016). *Resolución de Comandancia General del Ejército N° 366 CGE/DI-PLANE*, del 25 de mayo de 2016, que aprueba el Mapa de Procesos del Ejército.
- Ejército del Perú (2015). *Manual de Operaciones*. Lima: Ejército del Perú.
- Ejército del Perú (2014). *Estudio de Preinversión “Mejoramiento de la capacidad del Sistema de Artillería de Campaña del Componente Terrestre del Comando Operacional del Sur”*. Lima: Ejército del Perú.
- Ejército del Uruguay. (2004). *Mantenimiento General de Materiales de Artillería de Campaña*. Montevideo: Comando General del Ejército.
- El Comercio (2018). “Mercado laboral técnico: ¿faltan profesionales calificados?”. *El Comercio*, Fecha de publicación: 22/02/2018. Fecha de consulta: 24/07/2018. pp. 13-14.
- Furey, T. (1993). “A six-step guide to process reengineering”. *Planning Review*, vol. 21, 20-23.
- Garrido, F. (2015). “Strategy and Strategic Management: the search for the missing link”. *Asian Journal of Business and Management*, 3(5), Octubre, pp. 1-19.
- Gloffka-Reyes, A. (2009). “Brigada de operaciones Especiales: Elemento multiplicador de la utilidad de la Fuerza”. *Memorial del Ejército de Chile* (482), pp. 12-22.
- Gobierno USA (2018). *Beneficios para militares*. Fecha de consulta: 18/07/2018. <<https://gobierno.usa.gov/beneficios-familias-militares>>
- González-Ruiz, R. (2015). *La instrucción militar en la Escuela de Fuerzas Especiales, estrategia de Empowerment en las Fuerzas Armadas*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada, Profesionalización en Administración de Empresas.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. d. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGRAW-HILL.
- Kellogg Insight (2016). “¿Por qué los ejecutivos con experiencia militar rinden más bajo presión?”. *MBA & Educación Ejecutiva*. Fecha de publicación: 11/10/2016. Fecha de consulta: 19/07/2018. <<https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/por-que-los-ejecutivos-con-experiencia-militar-rinden-mas-bajo-presion>>
- Kirk, J. (1994). “Utting outplacement in your place”. *Journal of employment counseling*, 31, march, 10-17.
- López-Mena, L. (1997). “La desvinculación asistida, (outplacement) y la continuidad en el empleo”. *Revista de Psicología*, VI, 49-67.

- Llabaca, F. (2011). *Diseño de modelo de gestión de recursos humanos y su estructura organizacional en consistencia con las estrategias de negocio de la organización Grupo Acacios*. Santiago: Universidad Alberto Hurtado.
- Mallar, M. (2010). “La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente”. *Visión de futuro*, 13(1), enero-junio.
- Marina de Guerra del Perú. (2018). “Bolsa laboral”. *Portal de Oportunidad Laboral*. Fecha de consulta: 02/08/2018. <<http://marinaguerraperu.bumeran.com.pe/index.bum>>
- Merino Alvaro, A. (2017). *Outplacement: Una vía alternativa al despido convencional*. Palencia: Universidad de Valladolid.
- Ministerio de Defensa Francés (2018). “Défense Mobilité”. *Le service ministériel de transition professionnelle*. Fecha de consulta: 02/08/2018. <<https://www.defense-mobilite.fr/mon-profil-de-candidat>>
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (2016). *Guía sobre el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en el Sector Público*. Lima: Dirección General de Desarrollo y Ordenamiento Jurídico del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2018). *Demanda de ocupaciones a nivel nacional 2018*. Lima: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.
- Miranda-Falci, A. F. (2010). *La comunicación estratégica como herramienta para resolución de conflictos: Un estudio de caso*. Lima: PUCP.
- Ochoa Castro, C. (2017). *Implementación del outplacement como estrategia de responsabilidad organizacional*. Bogotá: Universidad Militar de Nueva Granada.
- Pérez-López, M. (2002). *Las operaciones especiales en operaciones reales. Afganistán*. Fecha de publicación: 14/11/2002. Fecha de consulta: 12/09/2017. <<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4580081.pdf>>
- Perú21 (2018). “Conoce cuáles son los sectores donde girará la demanda laboral en el 2018”. *Perú21*. Fecha de publicación: 27/04/2018. Fecha de consulta: 15/08/2018, pp. 12-13.
- Pirani, N. (2006). *Programa de desvinculación asistida*. Córdoba: Universidad Siglo 21.
- Ponce, H. (2006). “La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnóstico y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales”. *Contribuciones a la Economía*, septiembre, 1-16.
- Preciado-Hoyos, A., y Guzmán-Ramírez, H. (2012). “Gestión de la comunicación estratégica en los sectores empresarial, de desarrollo y público. Estudio comparativo”. *Palabra-Clave*, 15(1), abril, pp. 126-159.

- Presidencia de la República (2013). *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública en el Estado Peruano al 2021*. Aprobado por Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, del ocho de enero de 2013.
- Ramírez, J. (2009). "Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas". *Instituto de Investigación y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas*, 2, pp. 54-61.
- Rebai, F. (2006). "Programa de desvinculación asistida por la empresa". *Invenio*, 9(17), 119-132.
- Rodríguez, R. y Jordán, J. (2015). "La importancia creciente de las Fuerzas de Operaciones Especiales en Estados Unidos y su influencia en el resto de países de la OTAN". *Revista UNISCI/UNISCI Journal*, N° 38 (Mayo). p. 107-123.
- Sanjuán-Martínez, C. (2011). "Las Unidades de Operaciones Especiales de las Fuerzas Armadas Españolas: Un largo camino recorrido". *Documento Opinión* (89), 13.
- SAPROMIL (2017). "Orientación laboral a la vida civil". *Sistema de Aprovechamiento de Capacidades Profesionales del Personal Militar*. Publicación: 14/9/2017. Fecha de consulta: 11/8/2018. <[http://www.sapromil.es/multimedia/videoteca/listado/Orientacion\\_laboral.html](http://www.sapromil.es/multimedia/videoteca/listado/Orientacion_laboral.html)>
- Serna, H. (2007). *Gerencia estratégica: Teoría-metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos, índices de gestión*. Colombia: 3R.
- Singer, P. (2008). "Militares privados: beneficios vs. política pública". *Política Exterior* (125), Octubre, 65-77.
- Treviño, J., & Carrizales, G. (2015). "Outplacement: Análisis de efectividad como estrategia de reinserción laboral". *VinculaTégica*, 1(1), 1537-1559.
- Ulrich, D. (2005). "Propuesta de valor de recursos humanos: próxima agenda de RR.HH.". *Capital Humano. Suplemento Selección de Personal*, 193, Noviembre, pp. 60-75.
- Universidad Miguel Hernández (2000). *Manual de diseño de procesos*. España: UMH.
- Uscher, E., y Alcaraz, J. (2005). "Organizando la arquitectura de RR.HH. para crear valor". *Capital Humano. Suplemento Selección de Personal* (193), pp. 82-88.
- Universia (2018). "La formación con mejor salida laboral de 2018". *Universia Perú*. Fecha de publicación: 26/01/2018. Fecha de consulta: 09/07/2018. <<http://noticias.universia.edu.pe/educacion/noticia/2018/01/26/1157552/formacion-mejor-salida-laboral-2018.html>>
- Valderrama, S. (2016). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica*. Lima: Editorial San Marcos.
- Vasilachis de Gialdino, I. (2014). *Estrategias de investigación cualitativa*. Barcelona: Gedisa.
- Vidal, E. (2004). *Diagnóstico organizacional*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Westaby, J. (2004). The impact of outplacement programs on reemployment criteria: a longitudinal study of displaced managers and executives. *Journal of employment counseling*, 41,

march, 19-24.

- Zaratiegui, J. (1999). “La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa”. *Economía industrial*, VI (330), pp. 81-88.

## **Anexos**

Anexo 1. Apéndice B del Anexo 3 del Reglamento de la Ley de Ascenso de Oficiales de las Fuerzas Armadas

ghn

PROGRAMAS	PTOS	PUNTAJE ADICIONAL
<b>PROGRAMAS DE ESPECIALIZACIÓN PARA OFICIALES DE ARMAS Y SERVICIOS</b>		
- AVIADOR DEL EJERCITO	7,50	
- <b>REGULAR DE COMANDOS</b>	<b>7,00</b>	
- <b>OPERACIONES ESPECIALES (FOES)</b>	<b>6,00</b>	
- <b>REGULAR DE MONTAÑA</b>	<b>5,00</b>	
- <b>REGULAR DE SELVA</b>	<b>5,00</b>	
- BASICO DE BLINDADOS	5,00	
- ARTILLERIA ANTIAEREA	5,00	
- INGENIERIA ANFIBIA	5,00	
- REGULAR DE INGENIERIA ANFIBIA (A partir 2004)	5,00	
- MAESTRO DE EQUITACION	5,00	
- GUERRA ELECTRONICA	5,00	
<b>PROGRAMAS COMPLEMENTARIOS A LOS PROGRAMAS DE ESPECIALIZACIÓN</b>		
- SALTOS OPERACIONALES		
- ORIENTADOR		
- CAÍDA LIBRE	5,00	0,50
- MAESTRO DE SALTO	4,50	0,45
- DRAPLA	4,00	0,40
- PARACaidismo	3,50	0,35
- REGULAR DE FRANCOtirador	3,00	0,30
- EXPLOSIVOS Y DEMOLICIONES	3,00	0,30
- PARAPENTE Y PARAMOTOR	5,00	0,50
	2,50	0,25
	2,50	0,25
<b>PROGRAMAS DE CALIFICACION TÉCNICA Y EMU PARA OFICIALES DE ARMAS Y SERVICIOS</b>		
- BÁSICO DE INTELIGENCIA		
- BÁSICO DE OPERACIONES SICOLOGICAS		
- ADMINISTRACION DE PERSONAL		
- ADMINISTRACION LOGISTICA	5,00	0,50
- MANTENIMIENTO ESPECIALIZADO DE MG	5,00	0,50
- OPERACIONES AEROTÁCTICAS	5,00	0,50
	5,00	0,50
<b>PROGRAMAS DE CIENCIA Y TECNOLOGIA (ALTA ESPECIALIZACIÓN DE DOS O MAS AÑOS DE DURACION)</b>		
- DICYT	5,00	0,50
- INGENIERIA ESPECIALIZADA AL CAMPO DE LA DEFENSA		
- INGENIERIA GEODESICA		
- INGENIERIA CARTOGRAFICA ESPECIALIZADA		
	5,00	
	5,00	
	5,00	
	5,00	

Anexo 2. Mapeo de puestos de las unidades y dependencias de Fuerzas Especiales del Ejército del Perú

BRIGADA DE FUERZAS ESPECIALES										
N°	DESIGNACION	ARMA	EFECT	GB	CRL	TC	MY	CAP	TTE	STTE
		O SERVS								
<b>1</b>	<b>CUARTEL GENERAL</b>									
		<b>OOAA</b>	8			3	3	2		
		<b>FFEE</b>	33	1	3	12	16	1		
	<b>TOTAL</b>		41	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>15</b>	<b>19</b>	<b>3</b>		
<b>2</b>	<b>BATALLÓN DE COMANDOS</b>									
		<b>OOAA</b>	4					3	1	
		<b>FFEE</b>	41			1	4	19	15	2
	<b>TOTAL</b>		45			<b>1</b>	<b>4</b>	<b>22</b>	<b>16</b>	<b>2</b>
<b>3</b>	<b>BATALLÓN DE COMANDOS</b>									
		<b>OOAA</b>	4					3	1	
		<b>FFEE</b>	41			1	4	19	15	2
	<b>TOTAL</b>		45			<b>1</b>	<b>4</b>	<b>22</b>	<b>16</b>	<b>2</b>
<b>4</b>	<b>BATALLÓN DE FUERZAS ESPECIALES</b>									
		<b>OOAA</b>	4					2	2	
		<b>FFEE</b>	31			1	3	7	20	
	<b>TOTAL</b>		35			<b>1</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>22</b>	

<b>5</b>	<b>BATALLÓN DE FUERZAS ESPECIALES</b>									
		<b>OOAA</b>	4					2	2	
		<b>FFEE</b>	31			1	3	7	20	
	TOTAL		35			<b>1</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>22</b>	
<b>6</b>	<b>COMPAÑÍA COMANDO Y SERVICIOS</b>									
		<b>OOAA</b>	2					1	1	
		<b>FFEE</b>	1					1		
	TOTAL		3					<b>2</b>	<b>1</b>	
<b>7</b>	<b>COMPAÑÍA POLICIA MILITAR</b>									
		<b>OOAA</b>	0							
		<b>FFEE</b>	5					1	3	1
	TOTAL		5					<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>
<b>8</b>	<b>COMPAÑÍA COMUNICACIONES</b>									
		<b>OOAA</b>	4				1	1	2	
		<b>FFEE</b>	0							
	TOTAL		4				<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	
<b>9</b>	<b>COMPAÑÍA ESPECIALIZADA</b>									
		<b>OOAA</b>	0							
		<b>FFEE</b>	19				1	7	11	
	TOTAL		19				<b>1</b>	<b>7</b>	<b>11</b>	
	<b>RESUMEN</b>									
		<b>OOAA</b>	30	0	0	3	4	14	9	0
		<b>FFEE</b>	202	1	3	16	31	62	84	5
	<b>TOTAL GENERAL</b>		232	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>19</b>	<b>35</b>	<b>76</b>	<b>93</b>	<b>5</b>

<b>COMPAÑÍA ESPECIAL DE COMANDOS</b>										
N°	DESIGNACION	ARMA	EFECT	GB	CRL	TC	MY	CAP	TTE	STTE
		O SERVS								
<b>1</b>	<b>COMPAÑÍA ESPECIAL DE COMANDOS</b>									
		<b>OOAA</b>	3					1	2	
		<b>FFEE</b>	15				1	3	5	6
	<b>TOTAL GENERAL</b>		18				<b>1</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>6</b>

<b>OTRAS DEPENDENCIAS DE FUERZAS ESPECIALES</b>										
N°	DESIGNACION	ARMA	EFECT	GB	CRL	TC	MY	CAP	TTE	STTE
		O SERVS								
<b>1</b>	<b>BATALLÓN DE FUERZAS ESPECIALES 41</b>									
		<b>OOAA</b>	4					2	2	
		<b>FFEE</b>	31			1	3	7	20	
	TOTAL		35			<b>1</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>22</b>	
<b>2</b>	<b>BATALLÓN DE FUERZAS ESPECIALES 125</b>									
		<b>OOAA</b>	4					2	2	
		<b>FFEE</b>	31			1	3	7	20	
	TOTAL		35			<b>1</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>22</b>	
<b>3</b>	<b>BATALLÓN DE COMANDOS 116</b>									
		<b>OOAA</b>	4					3	1	
		<b>FFEE</b>	41			1	4	19	15	2
	TOTAL		45			<b>1</b>	<b>4</b>	<b>22</b>	<b>16</b>	<b>2</b>
<b>4</b>	<b>ESCUELA DE ANFIBIOS</b>									
		<b>OOAA</b>	4					2	2	
		<b>FFEE</b>	23		1	2	3	10	7	
	TOTAL		27		1	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>12</b>	<b>9</b>	

<b>5</b>	<b>ESCUELA DE SELVA</b>								
	<b>OOAA</b>	4					2	2	
	<b>FFEE</b>	22		1	3	5	8	5	
	<b>TOTAL</b>	26		1	3	5	10	7	
<b>6</b>	<b>ESCUELA DE COMANDOS</b>								
	<b>OOAA</b>	4					2	2	
	<b>FFEE</b>	34		1	3	10	9	11	
	<b>TOTAL</b>	38		1	3	10	11	13	
<b>7</b>	<b>ESCUELA DE MONTAÑA</b>								
	<b>OOAA</b>	4					2	2	
	<b>FFEE</b>	22		1	2	7	5	7	
	<b>TOTAL</b>	26		1	2	7	7	9	
<b>8</b>	<b>ESCUELA DE FRANCO TIRADORES</b>								
	<b>OOAA</b>	4					2	2	
	<b>FFEE</b>	26			1	5	6	14	
	<b>TOTAL</b>	30			1	5	8	16	
	<b>RESUMEN</b>								
	<b>OOAA</b>	32	0	0	0	0	17	15	0
	<b>FFEE</b>	230	0	4	14	40	71	99	2
	<b>TOTAL GENERAL</b>	262	0	4	14	40	88	114	2

### Anexo 3. Funciones del personal militar de oficiales calificados en Fuerzas Especiales en las brigadas de Fuerzas Especiales

#### a. Nivel Alto Mando (general)

- Controla y conduce el cumplimiento de la política institucional, para alcanzar los objetivos de la Especialidad de Fuerzas Especiales (Fuerzas Especiales).
- Analiza y aprueba modificaciones e innovaciones sobre técnicas y tácticas operacionales en el empleo de las Fuerzas Especiales.
- Estudia y aprueba programas, planes y actividades operativas de defensa, seguridad y prevención de accidentes, en el área de las Fuerzas Especiales.
- Dispone el cumplimiento de normas y disposiciones de la Comandancia General en lo concerniente al entrenamiento y desarrollo de los programas de instrucción.
- Asesora a la Comandancia General en aspectos operativos y empleo de las Fuerzas Especiales en el campo estratégico.
- Administra y ejecuta funciones de control para el correcto empleo de los recursos humanos, materiales y económicos, utilizados en el desarrollo de operaciones Especiales.
- Efectúa la planificación, elaboración, gestión y evaluación de los resultados del presupuesto asignado a las Fuerzas Especiales.
- Actúa como representante técnico del Ejército del Perú ante organismos, congresos, fabricantes y proveedores del material, equipo especial y armamento para las Fuerzas Especiales.
- Supervisa y controla la ejecución de programas de investigación, nuevos desarrollos, pruebas de armamento, explosivos, equipos Especiales y material a fin, propio para el empleo de las Fuerzas Especiales.
- Coordina y participa con organismos e instituciones militares y civiles, asuntos jurisdiccionales conjuntos, en la realización de actividades, durante estados de emergencia nacional.
- Establece y controla el cumplimiento de metas y objetivos para la especialidad en períodos de corto, mediano y largo plazo.
- Propone modificaciones a la doctrina, política, organización, planes, administración de personal, logro de objetivos en la instrucción y entrenamiento, en el área de su responsabilidad.
- Participa en la determinación de objetivos del sector Defensa, en armonía con la política general del Estado y los planes de Gobierno.
- Participa en la formulación de planes de defensa interior y planes tácticos y estratégicos operativos para la realización de las operaciones especiales (OOEE) en el teatro de la guerra y teatro de operaciones.
- Prepara los planes logísticos de material y planeamiento administrativo en apoyo a la ejecución de los planes de operaciones.

- Coordina con los otros IIAA y FFPP, ministerios y jefes de los organismos descentralizados del instituto, en asuntos inherentes a la especialidad.

#### b. Nivel Comando (coronel, comandante, mayor)

- Planea, dirige y ejecuta actividades de Fuerzas Especiales para contrarrestar la acción de organizaciones clandestinas o fuerzas irregulares que atenten contra la seguridad militar y defensa de Estado.
- Realiza las coordinaciones con los escalones superiores (Ministerio de Defensa y Ministerio del Interior) y escalones colaterales (Marina y Fuerza Aérea), lo relacionado al empleo de las Fuerzas Especiales en la Defensa Nacional.
- Supervisa y comanda las actividades operativas de las Fuerzas Especiales en el cumplimiento de misiones, estando capacitado para actuar como elemento ejecutante en este tipo de operaciones, cualquiera que sea el grado o cargo que ostente.
- Realiza coordinaciones con el Estado Mayor a fin de mantener una permanente actualización de nuevas técnicas y tácticas en la ejecución de los planes de seguridad militar y defensa de Estado.
- Analiza y propone para su aprobación, las ordenanzas, directivas y procedimientos operativos, que norman el desarrollo de las actividades de operaciones especiales.
- Asesora y recomienda como especialista técnico sobre la adquisición de nuevos equipos, material especial, armamento y explosivos de uso por las Fuerzas Especiales ya sean estos adquiridos por renovación e incremento.
- Confecciona y mantiene actualizados los legajos de objetivos para el desarrollo futuro de planes y la realización de operaciones especiales.
- Formula los planes y directivas correspondientes para el cumplimiento de las órdenes de operaciones.
- Selecciona y designa a los integrantes de las patrullas para el cumplimiento de misiones y operaciones especiales.
- Mantiene actualizados los registros de control de eficiencia operativa del personal de la especialidad, bajo su mando.
- Analiza y evalúa la efectividad de los programas de instrucción, entrenamiento y preparación de las patrullas para el combate.
- Efectúa el planeamiento operativo para la realización de operaciones especiales a nivel teatro de guerra (TG), teatro de operaciones (TO), así como las requeridas por el Instituto.
- Dispone la ejecución de los programas de entrenamiento operativo, controlando su correcto cumplimiento y evaluando los resultados obtenidos.
- Formula, evalúa y propone para su aprobación las modificaciones en lo relacionado a política, táctica

y técnica de empleo de las Fuerzas Especiales.

- Efectúa periódicamente las inspecciones a las actividades operativas a fin de dictar las directivas correspondientes, tendientes a estandarizar las operaciones para el movimiento de las patrullas de combate y unidades de Fuerzas Especiales con fines de entrenamiento o de combate.
  - Desarrolla nuevas técnicas y metodologías operativas que optimicen la efectividad de las unidades de Fuerzas Especiales.
  - Efectúa estudios y planes de trabajo de los procesos de instrucción y entrenamiento del personal militar en los diferentes niveles.
  - Efectúa las inspecciones correspondientes para controlar y evaluar la eficiencia de los programas de instrucción de la especialidad que permitan alcanzar los objetivos fijados por la institución.
  - Participa en el estudio y análisis de las posibilidades del enemigo (ENO), así como se entrena y capacita en el conocimiento amplio de las técnicas y tácticas que emplearía el ENO en la ejecución de operaciones especiales.
  - Asesora a las juntas de investigación de accidentes en lo relacionado a la instrucción del personal, manejo de armamento, uso de material especial y equipos especiales.
  - Revisa y analiza los reportajes de accidentes e informes de seguridad, para asesorar en el desarrollo de los programas de prevención de accidentes.
  - Mantenerse constantemente actualizado con los nuevos desarrollos y adelantos tecnológicos relacionados con la especialidad.
  - Realiza el planeamiento logístico de detalle para el apoyo de los planes de operaciones a ser ejecutados por la especialidad.
  - Efectúa las coordinaciones correspondientes a fin de mantener los niveles de abastecimiento de repuestos y materiales requeridos por las unidades de Fuerzas Especiales.
  - Efectúa los estudios y gestiones de su nivel a fin de asegurar el mantenimiento del material y equipos Especiales de la especialidad y así lograr la eficiencia operativa requerida.
  - Está capacitado para ejecutar operaciones de combate bajo toda condición de tiempo.
  - Aplica la doctrina de operaciones y las reglamentaciones que regulen las actividades de Fuerzas Especiales a fin de encontrarse calificado para desarrollar operaciones reales de combate.
- #### c. Nivel Ejecutivo (capitán, teniente y sub teniente o alférez)
- Interpreta y ejecuta las directivas, planes y órdenes emitidas por el Escalón Superior.
  - Estudia y analiza las posibilidades del enemigo en

- lo relacionado a tácticas y técnicas que se emplearía en la realización de operaciones especiales.
- Actualiza, desarrolla y emplea la información de inteligencia necesaria para la ejecución de operaciones especiales.
- Participa en el planeamiento, conducción y ejecución de operaciones especiales (OOEE) bajo toda condición de tiempo, de día o de noche, en los campos tácticos y estratégicos.
- Ejecuta operaciones especiales contra fuerzas clandestinas o elementos irregulares en situación de emergencia nacional o contra el orden interno.
- Desempeña las funciones de instructor para la capacitación del personal militar bajo su mando.
- Establece y da cumplimiento a las normas y procedimientos establecidos para la operación, mantenimiento de las armas y equipos necesarios en la ejecución de misiones asignadas en el nivel sección o compañía.
- Se capacita y entrena en nuevas técnicas, tácticas y modos de empleo de equipos especiales, material, armamento, explosivo y medios especiales de aproximación (terrestre, aérea y acuática).
- Interpreta y ejecuta las disposiciones, directivas, planes y órdenes emitidas por el Escalón Superior.
- Planifica y organiza el despliegue del personal, armamento y medios, en función del terreno, zonas reservadas, disposición de los medios, instalaciones y áreas de penetración más vulnerables del enemigo (ENO).
- Desempeña las funciones de instructor en las diferentes técnicas de perfeccionamiento y capacitación del personal militar bajo su mando.
- Participa en la elaboración de estudios y análisis de los patrones y esquemas de trabajo de la unidad.

- Elige el equipo de combate individual y colectivo, así como el material misceláneo que empleará en el cumplimiento de la misión asignada.
- En patrulla planea y ejecuta misiones reales de combate.
- Controla y ejecuta las funciones de instrucción, capacitación, ejecución de marchas de campaña, ejercicios de tiro y demostraciones operativas.
- Participa como alumno en los diversos programas de capacitación operativa con el fin de estar apto y en el nivel óptimo de operatividad e integrar las patrullas en misiones propias de la especialidad.
- Participa en la elaboración y actualización de los diferentes planes de operaciones en las unidades y dependencias.
- Planifica, elabora y controla el cumplimiento de programas de adiestramiento en el trabajo, para el personal de la especialidad.
- Evalúa y lleva el control de la eficiencia del personal a su cargo, así como el nivel de conocimientos técnicos adquiridos.
- Da cumplimiento a las disposiciones inherentes a la especialidad, contempladas en los planes de operaciones puestos en ejecución.
- Dispone se cumpla con la actualización de los registros de datos en las áreas de abastecimiento y mantenimiento, así como el listado de todo el material en el área de su responsabilidad.
- Dispone se cumpla con la elaboración de tablas de experiencias de los diferentes armamentos, equipos y material de uso de la especialidad.
- Dirige y controla el adiestramiento de tablas de experiencias de los diferentes armamentos, equipos y material de uso de la especialidad.
- Dirige y controla el adiestramiento y entrenamiento

en el trabajo del personal bajo sus órdenes, así como llevar el control estadístico y evaluar los resultados.

- Administrar los recursos de personal y material, de acuerdo al cargo, elaborando los procedimientos y normas logísticas para una óptima administración.

**d. Nivel Entrada (Sub Teniente o Alférez)**

- Participa en la elaboración de estudios y análisis de los patrones y esquemas de trabajo de la unidad.
- Elige el equipo de combate, tanto individual y colectivo para el cumplimiento de misiones.
- Ejecuta misiones especiales y reales de combate, que ordene la superioridad.
- Se capacita y entrena constantemente en tácticas y técnicas con todo tipo de armas, explosivos y medios especiales de aproximación (terrestre, aérea, acuática).
- Interpreta y da cumplimiento a las disposiciones, directivas, planes y órdenes emitidas por el Escalón Superior.
- Planifica, controla y ejecuta las funciones de instrucción, capacitación, ejercicios de tiro y demostraciones operativas del personal.
- Participa en la elaboración de proyectos para modificaciones del material y equipo a fin de mejorar su utilización en el cumplimiento de operaciones especiales.
- Participa activamente en los procesos de instrucción y entrenamiento a fin de minimizar la ocurrencia de accidentes y percances con el personal a su mando.

**Anexo 4. Componentes del sistema de nombramiento de comandos de la Marina de Guerra del Perú**



La Perla - Callao, Martes 15 de Mayo de 2018 La Perla - Callao, Lunes 14 de Mayo de 2018



Salir



**Factores de Aptitud :**

Proceso	A = Aptitud Académica x1	B = Servicios Prestados x4	C = Aptitud Personal x2
2018	18.500	17.800	19.882

**Cargos a Ejercer :**

N°	Cargo	Proceso	D = Tiempo en el Grado x3
1	JEFE DEL ESTADO MAYOR DE LA COMANDANCIA DE LA FUERZA DE INFANTERIA DE MARINA	2018	20.000

**Resumen Nota Profesional :**

N°	Cargo	A x 1	B x 4	C x 2	D x 3	Resultado
1	JEM - COMFUINMAR	18.500	17.800	19.882	20.000	18.306

Firma Digital

**(A) SERVICIOS PRESTADOS EN UNIDADES O DEPENDENCIAS**

N°	Unidad	Cargos Ejercido (Resen-11106)	Grado	Desde	Hasta	Total Meses	Meses Adicional al Serv	Nota Base	Pto x Meses Adic.	Nota Serv Prest
1	BIM - 2	JEFE PELOTON	A.Fgt.	16/01/1996	15/04/1996	3	0	12.000	0.000	12.000
2	BIM - 4	JEFE BCS	A.Fgt.	16/04/1996	31/12/1996	9	0	14.000	0.000	14.000
3	BIM - 4	JEFE BCS	Tte.2	01/01/1997	07/08/1997	7	0	14.000	0.000	14.000
4	BIM - 1	SUB-JEFE CIA	Tte.2	08/08/1997	15/01/1998	5	0	14.000	0.000	14.000
5	BIM - 3	JEFE CIA	Tte.2	16/01/1998	31/12/1999	24	12	14.000	1.000	15.000
6	UEC	JEFE CIA	Tte.1	10/01/2000	28/01/2001	13	1	14.000	0.000	14.000
7	BIMSE - 1	JEFE DESTACAM	Tte.1	29/01/2001	19/01/2003	24	12	13.000	1.000	14.000
8	COMINMAR	JEFE SECC EM IMA	C.de C.	12/01/2005	14/01/2007	24	12	14.000	1.000	15.000
9	BIMSE - 1	2DO CMDTE BAIM	C.de C.	15/01/2007	04/12/2007	11	0	15.000	0.000	15.000
10	BIM - 2	COMTE BIM	C.de F.	11/01/2011	06/01/2013	24	12	17.000	1.000	18.000

Nota Factor 1 14.5

**(B) AÑOS DE SERVICIO EN LA COMANDANCIA**

Grado	Meses	Años
Alférez de Fragata	12	1
Teniente Segundo	36	3
Teniente Primero	37	3
Capitán de Corbeta	35	2
Capitán de Fragata	24	2

Total 12  
Nota 20

**(C) TIEMPO DE SERVICIO EN LA ZONA DE EMERGENCIA**

Grado	Meses
Alférez de Fragata	9
Teniente Segundo	7
Teniente Primero	24
Capitán de Corbeta	11
Capitán de Fragata	6

Total 57

**(A) SERVICIOS PRESTADOS EN UNIDADES O DEPENDENCIAS**

N°	Unidad	Cargos Ejercido (Resen-11106)	Grado	Desde	Hasta	Total Meses	Meses Adicional al Serv	Nota Base	Pto x Meses Adic.
1	BIM - 2	JEFE PELOTON	A.Fgt.	16/01/1996	15/04/1996	3	0	12.000	0.000
2	BIM - 4	JEFE BCS	A.Fgt.	16/04/1996	31/12/1996	9	0	14.000	0.000
3	BIM - 4	JEFE BCS	Tte.2	01/01/1997	07/08/1997	7	0	14.000	0.000
4	BIM - 1	SUB-JEFE CIA	Tte.2	08/08/1997	15/01/1998	5	0	14.000	0.000
5	BIM - 3	JEFE CIA	Tte.2	16/01/1998	31/12/1999	24	12	14.000	1.000
6	UEC	JEFE CIA	Tte.1	10/01/2000	28/01/2001	13	1	14.000	0.000
7	BIMSE - 1	JEFE DESTACAM	Tte.1	29/01/2001	19/01/2003	24	12	13.000	1.000
8	COMINMAR	JEFE SECC EM IMA	C.de C.	12/01/2005	14/01/2007	24	12	14.000	1.000
9	BIMSE - 1	2DO CMDTE BAIM	C.de C.	15/01/2007	04/12/2007	11	0	15.000	0.000
10	BIM - 2	COMTE BIM	C.de F.	11/01/2011	06/01/2013	24	12	17.000	1.000

Nota Factor 1 14.5

**(B) AÑOS DE SERVICIO EN LA COMANDANCIA**

Grado	Meses	Años
Alférez de Fragata	12	1
Teniente Segundo	36	3
Teniente Primero	37	3
Capitán de Corbeta	35	2
Capitán de Fragata	24	2

Total 12  
Nota 20

**(C) TIEMPO DE SERVICIO EN LA ZONA DE EMERGENCIA**

Grado	Meses
Alférez de Fragata	9
Teniente Segundo	7
Teniente Primero	24
Capitán de Corbeta	11
Capitán de Fragata	6

Total 57  
Nota 20

**(D) DEMÉRITOS POR SEPARACIÓN DE CARGO**

No Registra separación de cargos

PUNTAJE NEGATIVO 0

## Anexo 5. Proyecto de Directiva de Instrucción y Entrenamiento del personal de Fuerzas Especiales (FFEE)

Copia..... de.....  
**DIEDOCE**  
**DIR INST Y ENTO**  
**LIMA**

### **DIRECTIVA N° /DIEDOCE/C- 3.a/05.00** **(Para la Instrucción y Entrenamiento del personal de FFEE).**

Ref.:

- a. Constitución Política del Perú
- b. Ley General de Educación N° 28044 del 27 de Jul 2003.
- c. Directiva General N° 20-2009-MINDEF-SG-VPD/DIGEDOC 18 Jun 2009
- d. Decreto Legislativo N° 1137 Ley del Ejército del Perú, del 09 Dic 2012.
- e. Reglamento de la Ley del Ejército del Perú modificado, del 30 mayo 2016.
- f. Decreto Legislativo N° 1095 – Reglas de empleo y uso de la fuerza por parte de las FFAA en el territorio nacional, del 31 agosto 2,010.
- g. ME 30-5, OCCIE, del 23 enero de 1,999.
- h. ME 30-6, Método Instrucción Militar, Edición 1,996.
- i. RE 34-1, Sistema Educativo del Ejército, de mayo 2,014.
- j. RE 34-37, Entrenamiento Físico Militar, Edición 2,015.
- k. ME 31-210, Prevención contra accidentes, Edición 2,016.

#### **1. OBJETO**

Dictar normas y disposiciones para regular el Planeamiento, Diseño de la Instrucción, Organización, Conducción (Metodología y Didáctica), Entrenamiento Ejecución, Evaluación y Control de las actividades de Instrucción y Entrenamiento del personal de FFEE.

#### **2. FINALIDAD**

- a. Iniciar un período de instrucción y entrenamiento sostenido a fin de “MEJORAR LAS CAPACIDADES OPERACIONALES” del personal de FFEE requeridas por la Fuerza Operativa (FO) y los órganos y Medios de Apoyo (OMA), que permitan asegurar el éxito en operaciones militares bélicas y no bélicas que se pudiera dar.
- b. Disponer de personal militar del personal de FFEE de la FO y OMA, instruidos y entrenados con altos estándares de calidad, tanto en forma individual como en equipo.
- c. Determinar en forma clara y concisa las responsabilidades en el planeamiento, diseño de la instrucción, organización (Metodología y Didáctica), entrenamiento, ejecución, evaluación y control de la calidad de las actividades de instrucción y entrenamiento, para mejorar las capacidades combativas del personal de FFEE en la FO y OMA.
- d. Facilitar el cumplimiento de los objetivos de instrucción y entrenamiento militar del personal de FFEE establecidos en el Ejército, de tal manera que permita asegurar la visión institucional, así como la misión asignada.
- e. Desarrollar capacidades y destrezas, valores y actitudes en los instruidos, para que se adecúen al avance tecnológico, así como también crear una nueva conciencia de empleo de la Fuerzas Especiales.

#### **3. ALCANCE**

- a. El contenido de la presente Directiva está dirigido a todas las organizaciones del Ejército que tienen responsabilidad en el planeamiento, ejecución, supervisión y control de la instrucción y entrenamiento del personal de FFEE.
- b. El cumplimiento de la presente Directiva abarca a las dependencias siguientes:

- 1) Organizaciones del Ejército con responsabilidad de Instrucción y Entrenamiento.
- 2) Órgano de control: Inspectoría General del Ejército.
- 3) Órganos de Planeamiento y Asesoramiento de las Direcciones dependientes de la JEMGE.
- 4) Órganos de administración interna: (COPERE - COEDE - COLOGE - COTE - COADNE - COREMOVE - CA-CGE - OGECO).
- 5) Órganos de línea: (DIVISIONES DEL EJÉRCITO - AVIACIÓN DEL EJÉRCITO).

#### **4. DISPOSICIONES GENERALES**

##### **A. Objetivos de la Instrucción y Entrenamiento**

**1) Objetivo general**  
Disponer de personal de FFEE instruido y entrenado para la eficiente ejecución de las diversas acciones y operaciones militares, contempladas en los planes de operaciones, con pleno respeto de los derechos humanos, el derecho internacional humanitario y la legislación nacional vigente.

##### **2) Objetivos específicos**

- a) Alcanzar eficiencia operacional, promoviendo por medio de la instrucción y entrenamiento, para que las Fuerzas Especiales posean condiciones idóneas para funcionar colectivamente y de manera integrada en una determinada situación táctica.
- b) Mantener al personal de Fuerzas Especiales en el activo de la Fuerza Operativa (FO) y Órganos y Medios de Apoyo (OMA), debidamente instruidos y entrenados para el cumplimiento eficiente de las funciones asignadas y el ejercicio de las tareas compatibles con los cargos y puestos de la organización.
- c) Instruir y entrenar al personal de Fuerzas Especiales de las DDEE, Brigadas, Unidades y demás reparticiones del Ejército, para con capacidades, que les permita contribuir al desarrollo económico y social del país, de acuerdo a normas.

##### **B. Base Legal**

- 1) Constitución Política del Perú  
Art 14°, Art 44°, Art 137°, Art 165°, Art 168° y Art 171°
  - 2) Ley General de Educación N° 28044 del 27 de Jul 2,003.  
Art 1° Objeto y ámbito de aplicación  
Art 2° Concepto de la educación  
Art 6° Formación ética y cívica  
Art 28° Las Etapas, Niveles, Modalidades, Ciclos y programas
  - 3) Directiva General N° 20-2009-MINDEF-SG-VPD/DIGEDOC 18 Jun 2, 009
- ##### **I. NORMAS**
1. Composición
    - a) La composición del sistema educativo del Sector Defensa es la siguiente:
      - 1) Ministerio de Defensa  
- Ministro de Estado en el Despacho de Defensa.  
- Viceministro de Políticas para la Defensa del Ministerio de Defensa.  
- Dirección General de educación y Doctrina del Ministerio de Defensa (órgano rector del Sistema Educativo del Sector defensa).
      - 2) Consejo Consultivo de Educación del Sector Defensa.  
- Director General de Educación y Doctrina del Ministerio de Defensa, quien lo preside.  
- Director General de Educación y Doctrina del Ejército del Perú.

- Director General de Educación de la Marina de Guerra del Perú.
- Comando de Educación de la Fuerza Aérea del Perú.
- Director del Centro de Altos Estudios Nacionales.
- Director de la Escuela nacional de Marina Mercante “Almirante Miguel Grau”

- 3) Sistema Educativo del Ejército
  - Dirección General de Educación y Doctrina del Ejército del Perú (órgano rector).
  - Escuela Militar de Chorrillos “CFB”.
  - Instituto de Educación Superior Tecnológico Público del Ejército G “ETE”.
  - Escuela Técnica del Ejército.
  - Escuelas de Armas y Servicios.
  - Escuelas de Especialización.
  - Escuela de Inteligencia del Ejército.

##### **2. Disposiciones Generales**

**d) La Educación en el Sector Defensa se sustentan en los principios del Sistema Educativo Nacional, establecidos en la Ley General de Educación y específicamente en los siguientes principios:**

- 1) Respeto y cumplimiento de la Constitución Política, las Leyes y la normatividad vigente del Sector Defensa.
- 2) Ética Profesional.
- 3) La Unidad e identificación institucional.
- 4) Excelencia Profesional y Liderazgo.

- 4) Decreto Legislativo N° 1137 - Ley del Ejército Perú, del 09 de diciembre de 2012

Art 3° Ámbito de competencia.

Art 4° Funciones.

Art 5° Estructura Orgánica Básica.

Art 14° Comandos de Apoyo

Art 16° Divisiones de Ejército.

Art 17° Aviación del Ejército.

- 5) Reglamento de la Ley del Ejército del Perú, modificado del 30 Mayo 2,016.

Art 4° Funciones del Ejército del Perú.

Art 5° Estructura Orgánica.

Art 14° Dirección de Educación y Doctrina del Ejército.

Art 16° Dirección de Apoyo al Desarrollo Nacional del Ejército.

Art 17° Dirección de Telemática y Estadística del Ejército.

Art 18° Dirección de Informaciones del Ejército.

Art 22° Oficina de Presupuesto del Ejército.

Art 23° Oficina de Asesoría Jurídica del Ejército.

Art 24° Inspectoría General del Ejército.

Art 34° Comando de Personal del Ejército.

Art 39° Comando de Educación y Doctrina del Ejército.

Art 44° Comando Logístico del Ejército.

Art 53° Comando Operaciones Terrestres del Ejército.

Art 59° Comando Administrativo del Cuartel General del Ejército.

Art 60° Oficina de Economía del Ejército.

##### **C. Criterios básicos para las actividades de Instrucción y Entrenamiento**

Las actividades de instrucción para el personal de FFEE, en cada Módulo deberán seguir los criterios siguientes:

- 1) Planeamiento y programación

El contenido de los programas de Instrucción de FFEE a desarrollarse será establecido en forma realista y objetiva, básicamente considerando los aspectos siguientes:

- (a) Resultados del diagnóstico o apreciación de la situación de Instrucción y Entrenamiento en las Unidades de FFEE, según el tipo de Unidad para quien se planea dicho programa.

- (b) El tipo de guarnición o ámbito en la que será empleada y la situación existente en el Frente Interno y Externo.
  - (c) Planes de Operaciones previstos, tanto para misiones bélicas, así como misiones no bélicas.
- 2) Conducción o ejecución
- (a) La conducción de la Instrucción y el Entrenamiento es una actividad programada en cualquier escalón de Comando, relacionada con la responsabilidad del planeamiento, programación y ejecución de la Instrucción de FFEE para la consecución de los Objetivos de Instrucción y Entrenamiento.
  - (b) En el escalón Unidad, los responsables de la Instrucción y el Entrenamiento son el Comandante de Unidad, los Oficiales del EM y los comandantes de las Sub Unidades.
  - (c) El Comandante de Unidad será responsable por la dirección de la Instrucción y el Entrenamiento, asesorado por su S-3, orientando el planeamiento y supervisando la ejecución de estas actividades, corrigiendo en el transcurso de ella los errores y las distorsiones que pudieran ocurrir.
  - (d) El planeamiento, la coordinación y el control de la Instrucción y el Entrenamiento en la Unidad, serán realizados por el S-3; velando por que se alcancen los objetivos en los plazos previstos.
  - (e) El control será realizado en forma permanente, sin sobrecargar a los escalones subordinados con tareas que no sean indispensables para conseguir los objetivos.
  - (f) En el escalón Gran Unidad y escalones mayores, también se ejecutarán actividades de orientación, planeamiento y supervisión de la Instrucción y el Entrenamiento, implementando acciones que permitan cumplir los objetivos previstos para cumplir las misiones de sus Planes de Operaciones.
  - (g) La constante práctica en la instrucción y sobre todo en el entrenamiento, desarrollará las competencias indispensables en los líderes, así como, las capacidades de destreza, valores y aptitudes en todo el personal de FFEE, lo que les permitirá actuar eficientemente en forma individual o colectiva y consecuentemente estar en condiciones de cumplir las misiones asignadas en los Planes de Operaciones.
  - (h) Todo líder debe tener como paradigma personal que el ejemplo es indispensable para motivar a sus subalternos.
- 3) Evaluación y Control
- (a) La Evaluación y Control como parte del proceso de la Instrucción y Entrenamiento del Ejército, deben contribuir al cumplimiento de los objetivos señalados para dichas actividades.
  - (b) La Evaluación será integral y debe permitir establecer si la Instrucción y Entrenamiento en las unidades de FFEE sea eficiente en todos los niveles, así como, permitir identificar los factores que influyen y/o afectan los procesos de enseñanza – aprendizaje.
  - (c) Los resultados obtenidos durante la evaluación deberán permitir una retroalimentación permanente que permita cumplir con los objetivos de Instrucción y Entrenamiento previstos; para lo cual el Sistema de Inspectoría, el COEDE y otros organismos que realicen evaluación, harán conocer los resultados a los elementos inspeccionados o evaluados, remitiendo una copia de dicho informe a la DIEDOCE.
  - (d) Semestralmente las organizaciones que imparten instrucción y entrenamiento de FFEE, elaborarán un Informe Integral de evaluación de Instrucción y Entrenamiento del personal de FFEE; que permita conocer las dificultades y necesidades de la misma, con la finalidad de mejorar la Instrucción y Entrenamiento. Dicho informe será remitido al comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE)

y una copia a la JEMGE (DIEDOCE).

#### D. Instrucción y Entrenamiento de la Fuerza Operativa y Órganos y Medios de Apoyo (OMA)

##### (1) Plan de Instrucción y Entrenamiento en las Brigadas y unidades de FFEE

Al personal militar de FFEE se le instruirá y entrenará de acuerdo al Plan General de Instrucción y Entrenamiento para personal de FFEE. El entrenamiento de FFEE tendrá una duración de dos meses (08 Fases en 8 semanas).

##### Tiempo

###### Primera Fase: Adaptación - 1ra y 2da semana

Basado en una rutina de acondicionamiento físico progresivo, enfocado en nivelar físicamente al personal y optimizar grupalmente su rendimiento; sin incluir aún exigencias psicológicas, ni poner a prueba su resistencia emocional.

###### Segunda Fase: Endurecimiento - 3ra y 4ta semana

Instrucción básica en asignaturas de conocimiento elemental para la especialidad, con ejercicios y evaluaciones de comprobación operativa del área actitudinal (Dimensión Profesional), de las capacidades intelectuales/perceptivas y de las características/rasgos de personalidad (Dimensión Personal). Se inicia las exigencias psicológicas y psicofísicas, en atención directa al Perfil de Egreso.

###### Tercera Fase: Consolidación - 5ta y 6ta semana

Instrucción técnica en asignaturas de mayor complejidad y riesgo, que se desarrollarán en distintos escenarios geográficos, bajo distintas condiciones climáticas, con una rutina de menor exigencia psicológica y mayor exigencia psicofísica y técnica, que incrementen en su máxima expresión las capacidades de resistencia psicofísica y destrezas técnicas.

###### Cuarta Fase: Especialización - 7ma y 8va semana

Especialización inicial en las siguientes funciones:  
Rescate en Combate (RESCOM)  
Franco Tirador (FT)  
Operaciones Anfíbio  
Operaciones en Selva  
Operaciones en Montaña

##### (2) Plan de Entrenamiento del personal de FFEE Anexo 01

##### (3) Perfil profesional del oficial de FFEE Anexo 02

##### (4) Instrucción y Entrenamiento en los Cuerpos de FFEE

###### a. Instrucción y Entrenamiento en la IV DE y las Brigadas de FFEE:

Se desarrollará igualmente a lo largo de los tres (03) primeros ciclos de Adiestramiento Militar de acuerdo al detalle siguiente:

##### **1. Módulo Básico Individual del Combate (MBIC):**

Con una duración de diez (10) semanas y con las mismas finalidades que para las Brigadas, pero con las peculiaridades siguientes:

- Los Programas de Instrucción serán adaptados para mayores exigencias intelectuales, físicas y psicológicas, lo que demandará la selección de jóvenes con cualidades y aptitudes especiales.
- Mayor incidencia en instrucción nocturna, por lo que su semana de instrucción puede llegar a tener más de 40 horas.

##### **2. Módulo de Patrullas**

Instruir y entrenar al personal de las Unidades Contrterroristas para que se encuentren en condiciones de ejecutar operaciones, como integrantes de una patrulla Contrasubversiva.

La duración de esta Instrucción y entrenamiento es de Ocho (08) Semanas a 40 horas cada una:

- Treinta y tres (33) horas: Instrucción Militar
- Cinco (05) horas: Entrenamiento físico militar, de acuerdo al RE 34-37, Edición 2,015.
- Dos (02) horas: Deportes.

- Esta instrucción y Entrenamiento se impartirá en la IV DE y las Brigadas de Fuerzas Especiales con la misión de ejecutar operaciones Contrasubversivas.
- Instrucción y entrenamiento de todas las armas de combate con que está dotada la DE y las Brigadas de Fuerzas Especiales.
- Instrucción y entrenamiento para cumplir misiones de patrullaje por equipos aislados.
- A partir de la 6ta semana de instrucción, el personal de tropa deberá estar en condiciones de intervenir en Ejercicios u Operaciones en terreno selvático o montañoso (Sierra) por un período de dos o tres semanas, dependiendo de la situación.

### **3. Módulo Operacional**

Instruir y entrenar al personal de las Unidades Contrterroristas para que se encuentren en condiciones de ejecutar operaciones contrterroristas integradas en unidades a nivel Compañía o Batallón. La duración de este Módulo es de Cuatro (04) Semanas, de 40 horas cada una:

- Treinta y tres (33) horas: Instrucción Militar
- Cinco (05) horas: Entrenamiento físico militar, de acuerdo al RE 34-37, Edición 2,015.
- Dos (02) horas: Deportes.
- Esta instrucción y entrenamiento se impartirá en la IV DE y en las Brigadas de Fuerzas Especiales con misión de ejecutar operaciones contra subversivas.
- Estará orientada a la preparación para la ejecución de operaciones contra subversivas contempladas en los planes de operaciones, integradas en Unidades tipo Compañía y Batallón.
- Se programará instrucción nocturna.

### **4. Módulo de Especializados:**

Se conducirá para el personal de tropa antigua, simultáneamente con la IBI y bajo las mismas condiciones que se conducen en las otras DDEE.

#### Instrucción para la Tropa REE:

Se conducirá de acuerdo al programa de instrucción.

### **5. DISPOSICIONES PARTICULARES**

#### a. Órgano de control

Inspectoría General del Ejército - IGE

- (1) Evaluar la ejecución de la Instrucción Militar y los niveles de eficiencia de combate alcanzado por las DDEE, Brigadas y dependencias del Ejército.
- (2) Remitir a la Jefatura del Estado Mayor General del Ejército (DIEDOCE) el resultado de la evaluación de la Instrucción y entrenamiento.
- (3) Verificar en el COEDE, la formulación de los documentos relacionados con la Instrucción y Entrenamiento del personal de FFEE.

#### b. Órganos de planeamiento y asesoramiento

EMGE

(1) Dirección de personal del Ejército - DIPERE  
Realizar estudios específicos que permitan cubrir las necesidades del personal de Oficiales, Técnicos, Sub Oficiales y Tropa de FFEE, de acuerdo a los efectivos que demanden las necesidades de instrucción y entrenamiento.

(2) Dirección de Educación y Doctrina del Ejército - DIEDOCE

- (a) Mantener actualizada la presente directiva.
- (b) En base a la evaluación de la instrucción y entrenamiento militar formulada por la IGE, formular el Diagnóstico de la instrucción y Entrenamiento de FFEE, impartida en el Ejército.
- (c) En base al Diagnóstico realizar el planeamiento estratégico de Instrucción y Entrenamiento y presentar propuestas para la corrección de las deficiencias y problemas establecidos.
- (d) Proponer normas, asesorar, supervisar y evaluar en las áreas de Instrucción y Entrenamiento de FFEE en el Ejército.

- (3) Dirección de Logística del Ejército – DI-LOGE
- (a) En coordinación con el COLOGE, realizar el planeamiento para la satisfacción de las necesidades logísticas de instrucción y Entrenamiento de las unidades y dependencias del Ejército.
- (b) Proporcionar a la DIEDOCE y DDEE la información logística que se requiera para el planeamiento del entrenamiento de FFEE.

(4) Dirección de Planeamiento del Ejército – DI-PLANE

Someter a consideración de la Oficina de Presupuesto del Ejército las necesidades presupuestales para la instrucción y entrenamiento en las DDEE, Brigadas, unidades y demás dependencias del Ejército.

(5) Dirección de Apoyo al Desarrollo Nacional del Ejército – DIADNE

Proporcionar al COEDE las materias o asuntos relativos al empleo de la Fuerza Operativa o de los Órganos y Medios de Apoyo, para el desarrollo, inclusión social, acciones cívicas, Integración de fronteras, gestión de riesgos de desastres, comités de autodefensa, derechos humanos y DIH, convenios, etc., para su inclusión en los Programas de Instrucción Militar (PIM), a desarrollar en los Cuerpos de Tropa de las Brigadas de FFEE.

c. Órganos de Administración Interna

(1) Comando de Personal del Ejército – CO-PERE

- a. A pedido de la DIEDOCE y/o COEDE, proporcionar la información que se requiere en cuanto al personal de FFEE.
- b. Establecer los procedimientos adecuados para que se incluya en los Programas de Instrucción de FFEE a todos los oficiales de las diferentes divisiones.
- c. Presupuestar los Módulos de Entrenamiento para FFEE.

(2) Comando de Educación y Doctrina del Ejército – COEDE

- a. Ejecutar y supervisar los procesos y actividades del Sistema de Educación y Sistema de Doctrina del Ejército, así como conducir las acciones de preparación, formación, capacitación, especialización y perfeccionamiento del personal militar de FFEE del Ejército.
- b. Evaluar la Instrucción de las UU de FFEE, bajo su Comando remitiendo a la JEMGE (DIEDOCE), los informes correspondientes.
- c. Formular los Programas de Instrucción de FFEE para los Módulos de FFEE, remitirlos a las DDEE, otras dependencias con responsabilidad de instrucción y una copia a la DIEDOCE.
- d. Formular la Directiva General para el entrenamiento del personal calificado en operaciones especiales, en coordinación con el Centro de Instrucción de Operaciones Especiales del Ejército (CIOEE): las Directivas específicas serán formuladas por las Escuelas que conforman el CIOEE.
- e. Remitir a la JEMGE (DIEDOCE) el informe de inicio y fin de cada módulo de instrucción.
- f. Presentar sus requerimientos de Clase III y V de Instrucción y Entrenamiento de sus Unidades de Tropa, con sus respectivos Cuadros de Necesidades el año anterior a su empleo (15 de mayo de cada año), a la Dirección de Educación y Doctrina del Ejército (DIEDOCE).
- g. Planear y conducir las competencias de instrucción y entrenamiento (Concurso Santa Bárbara, Mariscal Cáceres, Ramón Castilla y otros).

(3) Comando Logístico del Ejército – COLOGE

- a. Realizar el planeamiento, programación y ejecución de la Instrucción y Entrenamiento de FFEE.

- b. Evaluar la Instrucción y Entrenamiento de FFEE de sus Unidades, remitiendo a la JEMGE (DIEDOCE), los informes correspondientes.
- c. Presupuestar las actividades de Instrucción y Entrenamiento de FFEE de sus Unidades, bajo su Comando.
- d. Formular y mantener actualizados los Programas de Instrucción y Entrenamiento de FFEE, correspondientes a todos los ciclos de Instrucción del personal militar.
- e. En coordinación con la DIEDOCE y las DDEE, ejecutar las acciones necesarias para la satisfacción de las necesidades logísticas de Instrucción y Entrenamiento de las unidades y dependencias de FFEE del Ejército.
- f. Presentar sus requerimientos de Clase III y V de Instrucción y Entrenamiento de sus Unidades de Tropa, con sus respectivos Cuadros de Necesidades el año anterior a su empleo (15 de Mayo), a la Dirección de Educación y Doctrina del Ejército (DIEDOCE).

(4) Comando Operaciones Terrestres del Ejército – COTE

- a. Coordinar, controlar y ejecutar las actividades para el seguimiento de las operaciones militares y complementarias que realiza el Ejército
- b. Organizar, programar y ejecutar la supervisión del entrenamiento de la Fuerza Operativa del Componente Terrestre, a fin de lograr una preparación efectiva de las Fuerzas Operativas.
- c. Coordinar con el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas (CCFFAA), las actividades de Entrenamiento Conjunto y formar parte del Comité de Entrenamiento Conjunto de las Fuerzas Armadas.

(5) Comando de Apoyo al Desarrollo Nacional del Ejército – COADNE

- a. Dirigir, coordinar y ejecutar las actividades de Desarrollo e Inclusión Social, Gestión de Riesgos de Desastres, Desarrollo e integración fronteriza y Gestión Ambiental del Ejército en apoyo al desarrollo económico y social del país.
- b. Evaluar la Instrucción y Entrenamiento de FFEE de sus Unidades, remitiendo a la JEMGE (DIEDOCE), los informes correspondientes.
- c. Presupuestar las actividades de Instrucción y Entrenamiento de FFEE de las Unidades, bajo su Comando.

(6) Comando de Reemplazos y Movilización del Ejército – COREMOVE

- a. Formular y difundir la Directiva General para la Instrucción y Entrenamiento de la Reserva del Ejército, conteniendo los programas de Instrucción para Oficiales, Técnicos y Sub Oficiales, remitirlos a las DDEE y una copia a la DIEDOCE.
- b. Realizar estudios específicos que permitan captar reemplazos para cubrir las necesidades de personal de Tropa del Activo y Reservas de acuerdo a los efectivos autorizados, los mismos que deberán ser instruidos y entrenados.
- c. En coordinación con el COTE, COEDE, DDEE, y DIEDOCE, planear y conducir Ejercicios de Adiestramiento de Movilización.

(7) Comando Administrativo del Cuartel General del Ejército - CA – CGE

- a. Difundir a todos los elementos del CGE, la presente Directiva, para su conocimiento y cumplimiento en las partes que les competen.
- b. Presentar sus requerimientos de Clase III y V de Instrucción y Entrenamiento con sus respectivos Cuadros de Necesidades el año anterior a su empleo (15 de mayo), a la Dirección de Educación y Doctrina del Ejército (DIEDOCE).

(8) Oficina General de Economía del Ejército OGEEOE

Asignar los recursos aprobados y/o solicitados para la instrucción y entrenamiento, de acuerdo a las previsiones de ejecución presupuestaria.

d. Órganos de línea

(1) Divisiones del Ejército - DDEE

- (a) Administrar, preparar, instruir y entrenar al personal militar de su ámbito de responsabilidad.
- (b) Planear, programar y ejecutar la Instrucción de Oficiales, Técnicos y SSOO, de las GGUUCC y Unidades de su zona de responsabilidad.
- (c) Formular los Programas de Instrucción Específicos para el Módulo Técnico Táctico Operacional y el Módulo de Integración, de acuerdo a sus Planes de Operaciones.
- (d) En base a los Programas de Instrucción recibidos del COEDE, las GGUUCC, Unidades y demás reparticiones con responsabilidad de Instrucción y Entrenamiento, formularán sus programas de Instrucción Específicos para los Módulos.
- (e) Formular el Programa de Instrucción Militar para el Módulo otras Misiones Operativas y Complementarias a desarrollarse en el 3er Ciclo. Los programas de Instrucción Específicos serán formulados por las Grandes Unidades y Unidades, de acuerdo a sus misiones operativas y otros roles que deban cumplir de acuerdo a su situación geográfica particular, así como apoyo de Instrucción en caso lo requieran otras organizaciones, como la PNP, para actividades de Control Interno y otros.
- (f) Formular la Directiva Específica, para la Instrucción de Reservas de Oficiales, Técnicos Y Sub Oficiales en las GGUUCC y Unidades, de acuerdo a la Directiva General formulada por el COREMOVE.
- (g) Evaluar la Instrucción de las Brigadas y UU bajo su Comando remitiendo a la JEMGE (DIEDOCE), los informes correspondientes.
- (h) Diversificar los Programas de Instrucción Militar (PIM), para el desarrollo de todos los Módulos de Instrucción Militar, adaptándolos al ámbito de su zona de responsabilidad.
- (i) Remitir a la DIEDOCE el informe de inicio y fin de cada Ciclo de Instrucción.
- (j) Presentar a la Dirección de Educación y Doctrina del Ejército (DIEDOCE), sus requerimientos de Clase III y V de Instrucción y Entrenamiento de sus GGUUCC, Unidades y demás reparticiones con responsabilidad de Instrucción y Entrenamiento, así como para el paquete educativo y Educación Técnico Productiva, con sus respectivos Cuadros de Necesidades, el año anterior a su empleo (15 de Mayo).

6. DIVERSOS

- a. La presente Directiva entra en vigencia una vez recibida por la Unidad usuaria, dejando sin efecto la Directiva N° 012 DIEDOC/C-3.a/05.00 de Feb del 2,015; debiendo remitirse a la DIEDOCE, la Directiva Especifica 30 días después de recibida la presente.
- b. Los Órganos de ejecución del Ejército y las Dependencias con misión de Instrucción y Entrenamiento, remitirán anualmente en el mes de diciembre, las observaciones y sugerencias a la presente Directiva, al JEMGE (DIEDOCE).
- c. Al recibo del presente documento, se deberá desarrollar un Programa de asimilación de conceptos y de discusión de ideas para su adecuada integración y el futuro desarrollo de los Planes y Programas de Instrucción, Entrenamiento de FFEE, que se pongan en ejecución de acuerdo al ámbito de trabajo y niveles de Comando debiendo ser incluidos en su legajo de normas.

ANEXOS:

01. Plan de Entrenamiento del personal de FFEE.
02. Perfil profesional del oficial de FFEE.

03. Lista de Verificación para la evaluación de la Instrucción y Entrenamiento de FFEE.
04. Cuadro de indicadores para evaluar el proceso de la Instrucción y el Entrenamiento de FFEE

## ANEXO 01. PROYECTO DE PLAN DE ENTRENAMIENTO DE FUERZAS ESPECIALES - EP

### 1.- Situación General

El Ejército del Perú, dispone de las Fuerza Especiales (FFEE), conformada por el personal de Oficiales de la Especialidad de FFEE (Comandos, Francotiradores, Operaciones en Selva, Montaña y Anfíbios, Saltos Operacionales, Caída Libre, Maestros de Salto) y personal de Tcos y SSOO de FFEE.

Se han integrado también a esta fuerza quienes han logrado su Calificación en Curso de Operaciones Especiales (FOES) y Curso de Comando Anfíbio (COANF), estos dos últimos de la Marina de Guerra del Perú; y/o Cursos equivalentes en el extranjero, bajo este concepto de empleo, las FFEE deben estar en capacidad de planear, ejecutar y conducir operaciones especiales independientes, integradas, conjuntas y combinadas (de carácter binacional, regional o multinacional), contra objetivos de alto valor; en ambientes hostiles, aislados, negados y/o sensibles; empleando medios de aproximación diversificados, capacidades operacionales altamente concentradas y doctrinas validadas a nivel institucional y conjunto, homologables con los estándares OTAN y ONU; lo que les permitirá operar en la profundidad de las líneas enemigas, con escasas posibilidades de ser detectados y asegurando el éxito en base a la explotación de la sorpresa.

#### a. Condiciones Estratégico-Operativas

Las actuales operaciones que se vienen desarrollando en el VRAEM, las que se desprendan de los Planes de Campaña del CCFFAA y las que se presenten como parte del Sistema de Búsqueda y Rescate, o en apoyo al Sistema Nacional de Gestión de Riesgo de Desastres (SINAGERD); exigen mantener, entre otras, una FFEE con experticia en infiltraciones, inserciones, aproximaciones y recuperación de personal, por aire, por tierra y por vía fluvial o marítima; por lo que debe desarrollarse planes de instrucción y entrenamiento permanentes, cuyos objetivos estén orientados, prioritariamente, a lograr su calificación y capacitación en ese ámbito operacional.

Estas habilidades especiales, conocidas como Capacidades Operacionales de las FFEE (alineadas con las Capacidades Militares Conjuntas y Capacidades Fundamentales del Ejército del Perú), deben orientar la instrucción, entrenamiento y operaciones, para garantizar elevados márgenes de efectividad, Inter operatividad e interoperabilidad, en cualquier escenario y bajo las condiciones climatológicas y de riesgo más extremas.

En este contexto, el entrenamiento de las FFEE debe cimentarse sobre la base de una formación operativa estándar, lograda en el Curso Regular de Comandos (CRC); y perfeccionarse por tipos de entrenamiento y funciones, durante los años de vida útil del operador especial, a través de las Calificaciones Operativas complementarias, Plan de Entrenamiento (PDE) y participación en Operaciones Especiales reales.

#### b. Estado Final Deseado

Las Fuerzas Especiales, que al intervenir en cualquier escenario alcance la línea de superioridad relativa (espacio operacional donde es posible gestionar el riesgo), con los más altos márgenes de oportunidad, efectividad y eficiencia, asegurando el éxito de sus misiones y su contribución al éxito de la campaña, en base a la explotación de sus capacidades operacionales y su alto grado de Inter operatividad e interoperabilidad.

### 2.- Misión

El Centro de Instrucción de Operaciones Especiales del Ejército (CIOEE) deberá desarrollar Planes de Instrucción, Entrenamiento y de Operaciones, que le permitan estar en capacidad de integrarse a las operaciones institucionales y conjuntas, en todos los escenarios que representen amenazas a la seguridad nacional, y/o aquellos que se generen a consecuencia de siniestros desastres naturales, con el fin de contribuir con la Defensa Nacional, apoyar al SINAGERD y cumplir con los compromisos internacionales (Búsqueda y Rescate – SAR) suscritos por el estado peruano.

### 3.- Ejecución

#### a. Concepción

Para disponer de una fuerza especial en capacidad de operar con éxito, debe diseñarse un proceso de instrucción y entrenamiento con carácter permanente, que considere la capacitación y experticia en todas las formas de aproximación; en escenarios realistas y bajo estándares de seguridad y prevención de accidentes, exigentes; por ser entrenamiento que implica un alto riesgo. Asimismo, debe ser diseñado como producto de un proceso de planeamiento que debe iniciarse con la puesta en vigencia del presente Plan de Operaciones del DIE-DOCE, donde se consignan las regulaciones para las FFEE, debiendo dar paso a la formulación de los siguientes planes subsidiarios, que deberán ser remitidos al Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE) para revisión, aprobación, supervisión y control correspondientes:

- 1) Plan de Instrucción (PDI), debe regular el desarrollo anual de los procesos de capacitación operativa en el Centro de Instrucción de Operaciones del Ejército (CIOEE).
- 2) Plan de Entrenamiento (PDE), debe regular el proceso de adiestramiento y experticia de las habilidades ya logradas por los Oficiales de Fuerzas Especiales. El PDE de FFEE estará a cargo del CIOEE y Escuela de Comandos. El PDE de la Escuela de Comandos debe incluir el entrenamiento en el Simulador de Caída Vertical; entrenamiento de las Patrullas que serán puestas a disposición del CE-VRAEM; y los Ejercicios Institucionales, Conjuntos, Combinados y Multinacionales. El PDE de la Escuela de Comandos debe incluir la Función de Instructores, tanto natos como foráneos, de acuerdo a la asignación del COEDE.
- 3) Plan de Entrenamiento SAR (PDE-SAR), formulado por el GRUFE (FAP), que debe regular el desarrollo anual de la capacitación y entrenamiento de las Brigadas de Fuerzas Especiales para operaciones de Búsqueda y Rescate inicialmente, la misma que deberán formular, difundir, coordinar, supervisar y controlar el referido entrenamiento, en estrecha coordinación con el CIOEE y de acuerdo a las regulaciones contenidas en el párrafo “h”, del numeral 3, “Regulaciones para el entrenamiento de las Brigadas SAR y Brigadas BIRD”.
- 4) Plan de Entrenamiento BIRD (PDE-BIRD), que debe regular la capacitación y el entrenamiento de las Brigadas de Intervención para Rescate frente a Desastres (BIRD), y siempre al mando de un Oficial de FFEE. Su administración, acreditación INDECI y habilitación, deberá gestionarse por el EP a través del COEDE. El entrenamiento está bajo responsabilidad del CIOEE, a través de la Brigada de Fuerzas Especiales, deberá impartir la instrucción en el primer trimestre de cada año, para habilitar (a los ya certificados) o certificar (para completar efectivos) al personal capacitados.

#### b. Planificación

Estos programas deberán considerar las siguientes fases para su elaboración y desarrollo:

- 1) Diseño y programación

- (a) Durante la Fase de Diseño y Programación, se deberá definir el Objetivo del Entrenamiento, Curso y/u Operaciones, alineando éste con las Capacidades Operacionales que se desean alcanzar, en términos de efectos por lograr; así como cumplir con los lineamientos del COEDE, teniendo en cuenta que los productos deben responder necesariamente a los requerimientos operacionales tanto del CCFFAA, como del EP, usuarios finales del mismo.
- (b) Durante esta primera fase, debe fijarse los criterios para la estandarización de procedimientos, seguridad operacional y prevención de accidentes; asimismo, debe prepararse los sílabos, validación de manuales, actualización de POV's y cualquier otro instrumento de doctrina o normatividad institucional que aseguren los estándares de calidad que deben alcanzarse en el desarrollo de los mismos.
- (c) Para el diseño del PDE del personal de FFEE, se deberá programar Ejercicios Operacionales durante todo el año, los mismos que deben incluir Operaciones Aero-transportadas (PBM, Maestro de Salto, Caída Libre, Operaciones Especiales en Selva, Montaña, Anfibia, Saltos Operacionales, HALO HAHO) y Operaciones Heli-transportadas, en todas sus modalidades, de acuerdo a la programación del PDE (FFEE), aprobada por CIOEE.
- (d) El PDE de FFEE, deben considerar ejercicios operativos en dos niveles:
  - Ejercicios de nivel Técnico-Táctico: con participación únicamente de las Patrullas de FFEE
  - Ejercicios de nivel Táctico-Operacional: con participación de Patrullas de FFEE, otras UDD del EP, CCFFAA y/o de FFAA de países amigos, con sus respectivos sistemas de armas.
- (e) El PDE de FFEE, debe considerar el entrenamiento y certificación en el Curso de Rescate en Estructuras Colapsadas, Nivel Liviano (CRECL) y de otros fenómenos naturales.

### 2) Capacidades Operacionales FFEE

En el Ejército se han establecido 06 capacidades Militares donde se desprenden 34 capacidades Operacionales, sin embargo, no se ha determinado las capacidades de las FFEE, estas capacidades Militares son:

CAPACIDADES MILITARES DEL EJÉRCITO

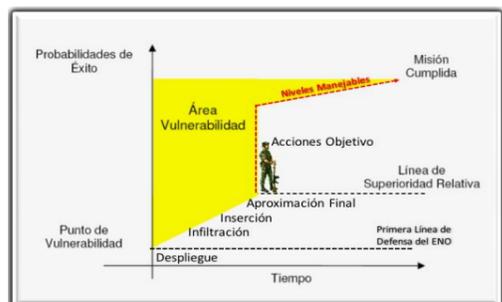
COMANDO Y CONTROL	CAPACIDADES MILITARES FUNDAMENTALES (06)				
	INTELIGENCIA	MOVIMIENTO Y MANIOBRA	FUEGOS	SUPERVIGENCIA Y PROTECCIÓN	SOSTENIBILIDAD
MANDO Y PLANIFICACIÓN	COLECCIÓN	APOYO AL DESPLAZAMIENTO	APOYO DE FUEGOS	PROTECCIÓN DE LA FUERZA	APOYO DE PERSONAL
ACCIÓN PSICOLÓGICA	PROCESAMIENTO	MANIOBRA	DESIGNACIÓN DE BLANCOS	PROTECCIÓN ELECTROTRÓNICA	APOYO LOGÍSTICO
		COMBATE INDIVIDUAL	ATAQUE FÍSICO	PROTECCIÓN DEL ÁREA DE OPERACIONES	APOYO DE SANIDAD
CAPACIDADES OPERACIONALES (34)	COOPERACIÓN CIVIL MILITAR	DIFUSIÓN	MOVILIDAD Y CONTRA MOVILIDAD	PROTECCIÓN CONTRA DISPOSITIVOS EXPLOSIVOS	PREPARACIÓN DE LA FUERZA
			ATAQUE ELECTROTRÓNICO	PROTECCIÓN DE ACTIVOS CRÍTICOS	
TELEMÁTICA	CONTINGENCIA	RECONOCIMIENTO Y VIGILANCIA	GUERRA PSICOLÓGICA	DEFENSA Y SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN	MOVILIZACIÓN
				BUSQUEDA Y RESCATE DE PERSONAL Y EQUIPO	
				RECLUSIÓN Y REUBICACIÓN DE PRISIONEROS DE GUERRA Y DETENIDOS	PARTICIPACIÓN MULTISECTORIAL

Para poder planificar y ejecutar el Plan de Entrenamiento del personal de FFEE es necesario determinar las capacidades Militares de FFEE, en atención directa a las Capacidades Operacionales de FFEE, (CCOO FFEE), se deben desprender de las Capacidades Fundamentales del EP, y que a su vez estas deben estar alineadas con las Capacidades Militares (CCMM) de las FFAA, estas capacidades de FFEE que se deben considerar son las mismas capacidades que toda unidad de Fuerzas Especiales del mundo tienen establecido como base, y son:

**Capacidades militares de FFEE Que se debe incluir en el PDE.**

ÁREAS DE CAPACIDADES MILITARES (06)	CAPACIDADES FFEE DEBE INCLUIR EN EL PDE (09)
1. Comando y Control Integrado.	1. Despliegue
2. Inteligencia, Vigilancia y Reconocimiento	2. Infiltración
3. Respuesta Eficaz	3. Inserción
4. Proyección de la fuerza	4. Aproximación Al Objetivo
5. Soporte Logístico Integrado.	5. Incurción
6. Protección y Supervivencia	6. Acción Es Al Objetivo
7. Protección Terrestre.	7. Evasión Y Escape
8. Protección Aérea.	8. Extracción
9. Protección Naval.	9. Exfiltración
10. Protección contra artefactos explosivos.	
11. Protección NBQR.	
12. Búsqueda y rescate de personal y material	
13. Ciberdefensa	
14. Guerra Electrónica.	
15. Control de daños.	
16. Supervivencia.	

3) **Flujograma para el Entrenamiento**  
Las Capacidades Operacionales de FFEE (CCOO FFEE), deben alcanzarse considerando el flujograma de entrenamiento que sigue una Operación Especial durante su recorrido operativo, desde el despliegue hasta la exfiltración, diversificando los ambientes operacionales y medios de infiltración, inserción y extracción, así como poniendo especial interés al esfuerzo operativo para alcanzar la Línea de Superioridad Relativa, de acuerdo al siguiente detalle:



4) **Avances y Reportes.**

a) Durante el término de la ejecución de los planes, se deberá ponderar los resultados del PDE, PDI y PDE-SAR y PDE-BIRD, midiendo los logros alcanzados por estándares de suficiencia, de acuerdo a los siguientes indicadores:

(1) **Avance de PDE**

**Concepto Operacional:** reporte periódico que debe evidenciar la relación causal entre los ejercicios operativos programados y los ejecutados, mostrándose también, el versus entre las horas de vuelo asignadas para entrenamiento de las FFEE y las ejecutadas, por todo Sistema.

**Procedimientos:** debe remitirse mensualmente, considerando como unidad de medida las "Órdenes de Operaciones" y mostrando estadísticamente periodos de comparación respecto de lo programado para el mes, trimestre, semestres y/o año, según corresponda. Una Orden de Operaciones puede contener varias misiones.

(2) **PDE Cumplido:**

**Concepto Operacional:** El Operador Especial que supera el 80% en la participación de todas las Ordenes de Operaciones de su PDE. Sean estas sujetas de evaluación objetiva o subjetiva. En este último caso, las Unidades encargadas del PDE deberán establecer mínimos de suficiencia.

**Registros:** La Esc. Cmdo deberá remitir al CIOEE tanto las Notas de los PDEs, para cargarse en la Nota de Antecedentes Técnicos (NATE) del personal de FFEE; como las Notas de Aptitud Física (NAF), de dicho personal.

(3) **PDE No Cumplido:**

**Concepto Operacional:** Operador Especial al que le fue asignado PDE o CO y no logró superar el 80% en la participación en las órdenes de operaciones asignadas de su programa de entrenamiento, sean estas sujetas de evaluación objetiva o subjetiva.

**Registros:** La Esc. Cmdo deberá remitir al CIOEE los informes que sustentan el incumplimiento de un PDE. En ese caso, la Sección Entrenamiento FFEE del CIOEE, procederá a registrar la Nota de Antecedentes Técnicos (NATE) del personal de FFEE; la nota desaprobatoria, de acuerdo a las regulaciones que sobre el tema tiene vigentes el CIOEE.

b) Los reportes deberán ser formulados de manera mensual, semestral y anual; y contener el avance del PDE, PDI, PDE-SAR y PDE-BIRD así como plantearse las modificaciones que pudiera mejorar el rendimiento de los operadores especiales y la rentabilidad de la inversión para su desarrollo.

c) En el caso de la Esc. Cmdo, deberá nombrarse un Consejo Académico anualmente, con el fin de que se formulen las actas por cada separación, sea a solicitud o por bajo rendimiento. Estas actas deberán ser elevadas al COEDE a través de la CIOEE, solicitando se consigne el demérito correspondiente, de acuerdo a lo normado tanto en el Anexo 3 de la Ley de Ascensos de los Oficiales de las FFAA.

5) **Modificaciones**

Las modificaciones que el PDE o PDI puedan requerir, después de haber sido aprobados, serán remitidas al COEDE para su evaluación y aprobación correspondientes, debiendo tenerse en cuenta que estas no pueden constituir la norma sino la excepción, por lo cual deberá ponerse especial atención al proceso de planeamiento que se efectúe para el diseño de los referidos Planes.

### c. Regulaciones para el Entrenamiento

1) **Unidad Básica del Entrenamiento**

(a) Las FFEE EP deberán entrenarse en base a las Órdenes de Operaciones (OP), que puede contener varias fases, técnicas y procedimientos.

(b) En el caso de las Operaciones Aerotransportadas (Paracaidismo), Operaciones Heli-transportadas (Inserciones y Extracciones), Operaciones Anfibas Operaciones en Selva, Operaciones en Montaña y Operaciones Especiales, que se ejecuten como parte del PDE o del Sistema SAR, estas deberán ser autorizadas – necesariamente, con Órdenes de Operaciones, debidamente aprobadas por CIOEE.

(c) Los reportes de avance del PDE deben efectuarse en base a los partes de las Órdenes de Operaciones ejecutadas. Los avances del PDI, deben efectuarse en base a los Cursos ejecutados.

2) **Tipos de Entrenamiento**

a) El Personal de FFEE podrá recibir Instrucción y Capacitación Operativa (CO) en los cursos que aquí se detallan:

(1) **Instrucción**

- Paracaidismo Básico Militar (PBM)
- Curso Regular de Comando
- Calificación en Operaciones Especiales (Selva, Montaña y Anfíbio)

(2) **Capacitación Básica**

- Maestro de Salto (MS)
- Salto Comandado (SC)
- Caída Libre
- Orientador
- Franco Tirador (FT)
- Instructor en Operaciones Especiales (IOE)
- Salto Operacional a gran altura (HALO HAHO)

(3) **Capacitación Especializada**

- Rescate en Combate (RESCOM)
- Franco Tirador (FT)
- Operaciones Anfíbio
- Operaciones en Selva
- Operaciones en Montaña

b) **PDE para Calificados (CA)** – Entrenamiento para personal de Oficiales de FFEE, Calificados, que se asignará por funciones. El Operador Especial podrá recibir en un mismo año, en el entendido que los procesos de capacitación no superan los dos meses.

3) **Funciones**

La edad de rendimiento operativo, el perfil y las calificaciones alcanzadas, determinan la Función que debe ser asignada a los Oficiales de Fuerzas Especiales, las mismas que deben tomar en cuenta

la unidad de origen, informes de rendimiento de los PDE anteriores, e Informes de Investigación de Accidentes, de acuerdo al siguiente detalle:

a) **Curso Regular de Comandos (CRC)**  
PDE asignado a los Oficiales de FFEE en edad de rendimiento operativo, según las exigencias del CCFFAA.

b) **Rescatista de Combate (PJC)**  
PDE asignado a los Oficiales de FFEE, con Curso de rescatista.

c) **Francotirador (FT)**  
PDE que será asignado a los Oficiales de FFEE, Certificados en el Curso de Franco Tirador.

d) **Paramédico de Rescate (PJR)**  
PDE que será asignado a los CA, natos y foráneos, habilitados para ejecutar Operaciones SAR, acreditados por el GRUFE y validados por COMOP (FAP).

e) **Salto Operacional a gran altura (HALO HAHO)**  
PDE que será asignado a los Oficiales DOE (Instructores) FFEE, que cumplan con los requisitos de habilitación exigidos por CIOEE.

4) **Progresión y Criterios de Asignación PDE para CO**

(a) El proceso de Instrucción para Fuerzas Especiales, debe iniciarse desde las Escuelas de Formación, posibilitando que Cadetes y Alumnos alcancen la Calificación en la EMCH y ETE, antes de graduarse como Oficiales y TTSSOO respectivamente.

(b) Para asignar **CO**, correspondiente a la Capacitación básica o especializada, tanto para el Personal de Oficiales de FFEE como de TTSSOO de FFEE, se deberá tener en cuenta, entre otros, las certificaciones alcanzadas, rendimiento y proyección operativa en la especialidad.

(c) En todos los demás casos, deberá tomarse en cuenta las siguientes regulaciones para las CO, por Curso:

CURSO	Requerimientos para los cursos	Grado
CRC	PBM	Hasta TEN/SO2
Maestro de Salto (MS)	CRC + PBM (15 Saltos) + Aprobar Despis	Hasta TEN/SO2
Orientador	CRC + PBM (30 Saltos) + Apro. Despis +MS	Hasta CAP/SO2
SC - Caída Libre	CRC + PBM (30 Saltos) + Apro Despis + MS ORIENTADOR + SC	Hasta CAP/SO2
OPNS ESPECIALES (SELVA MONTAÑA- ANFIBIA)	CRC + PBM + MS + ORIENTADOR + SC + OPNS ESPE	Hasta CAP/SO2
FRANCOTIRADOR	CRC + SC+50 Saltos + Habilitación Paracaidismo OPNS ESPE.	Hasta CAP/TCO3
HALO HAHO	SC+70 Saltos + Habilitación Paracaidismo	Hasta MY/TCO3
Instructor Operaciones Especiales	HALO HAHO+100 Saltos + Habilitación SCUBA	Hasta MY/TCO3
RESCOM	CRC + SC	HASTA MAY/TCO3

5) **Consideraciones y Criterios de Asignación PDE para CA**

(a) El PDE debe ser desarrollado durante todo el año, tanto para personal Nato como Foráneo, debiendo primar la programación que efectúen la Escuela de Comandos teniendo en cuenta el material clase V asignado en el **Apéndice 3**, sobre todas las demás actividades laborales, sin desmedro de las responsabilidades funcionales que cada Oficial y TTSSOO está obligado a cumplir, oportunamente, bajo las consideraciones de los valores institucionales y las exigencias de la Ley de Régimen Disciplinario.

(b) En el PDE de la Escuela de Comandos, se deberán incluir los Ejercicios Operativos programados por CIOEE, tanto institucionales, como Conjuntos y Combinados (Binacionales y Multinacionales), todos los cuales, si bien se formalizarán con Directivas de CIOEE, deberán irse planificando (entrenamiento y aprestamiento) desde el recibo del presente Plan.

(c) Para asignar **PDE como CA** se deberá tener en cuenta las consideraciones contenidas en el párrafo de "Funciones" del presente Plan, (grado y edad promedio de rendimiento operativo) de, así como las siguientes regulaciones:



Función del Operador Especial	Procedencia	Grado
Curso Básico de Operaciones EE (Lince)	Natos	Hasta TTe/SO2
Curso Básico Paracaidismo	Natos y Foráneos	Hasta TTe/SO2
Curso Regular de Comandos (CRC)	Natos y Foráneos	Hasta TTe/SO2
Especialización (Franco Tirador, Selva, Montaña, Anfibia)	Natos y Foráneos	Hasta Cap/TC3
Caída Libre	Natos y Foráneos	Hasta Cap/TC3
Maestro de Salto	Natos y Foráneos	Hasta Cap/TC3
Salto Operacionales (HALO HALO)	Natos y Foráneos	Hasta CAP/TC3
Instructor (IOE)	Natos y Foráneos	Hasta MY /TC03

- (d) Las Funciones CRC, PJC, FT e IOE, deberán incluir entrenamientos en Salto Comandado y Opns. Helitransportadas, según progresión diseñada en la Escuela de Comandos. La Función PJC, deberá considerar Opns. Helitransportadas.
- (e) Para el caso de la conformación de las Tripulaciones SAR que asisten al VRAEM; y los IOE, el CIOEE validará la relación del Personal de Fuerzas Especiales que lograron habilitarse en la Escuela de Comandos en el PDE del año anterior, siendo los únicos autorizados para cumplir ambas funciones. La indicada habilitación tendrá validez de un año.
- (f) Todo el personal de Oficiales Calificados, Natos de la Escuela. Comandos, cumplirá PDE como IOE. El Personal de TTSSOO de FFEE Nato de la Escuela, seleccionado por CIOEE a requerimiento de la Esc. Comando, cumplirá PDE como Auxiliares de IOE. El resto de efectivos de TTSSOO nombrados en la Esc. Comandos deberá cumplir PDE como CRC, PJC, PJR y FT, según corresponda.
- (g) El personal que no cumpla PDE asignado será notificado con un memorándum, el cual condicionará su asignación de PDE al siguiente año. Siendo este responsable de informar al CIOEE los motivos concernientes al incumplimiento.

**d. Regulaciones para la Instrucción en la Esc. Comandos**

- 1) Perfil de la Calificación y Capacitación en la Esc. Comandos
- (a) El proceso de instrucción que desarrolla la Esc. Comandos debe tener carácter selectivo, obligatorio y eliminatorio, por corresponder a la calificación especializada en técnicas de alto riesgo.
- (b) En ese proceso, no se debe tolerar el error ni la falta de compromiso, por contravenir a las regulaciones que en materia de prevención de accidentes están vigentes.
- 2) Estructura Programática  
El PDI deberá ser programado para ser desarrollado en períodos diurnos y nocturnos, de acuerdo a las necesidades de instrucción, debiendo considerar los siguientes Cursos:

CURSOS	Usuario
PARACAIDISMO BÁSICO MILITAR (PBM I)	EMCH
SUPERVIVENCIA, EVASIÓN, RESISTENCIA Y ESCAPE (S.E.R.E.) SELVA Y MONTAÑA	
CURSO BASICO CONTRA SUBVERSIVO	
PARACAIDISMO BÁSICO MILITAR (PBM I)	ETE
SUPERVIVENCIA, EVASIÓN, RESISTENCIA Y ESCAPE (S.E.R.E.) SELVA Y MONTAÑA	
CURSO BASICO CONTRA SUBVERSIVO	
CURSO REGULAR DE COMANDOS	OFICIALES TCOSSOO
MAESTRO DE SALTO	
CAIDA LIBRE - SC	
FRANCO TIRADOR (FT)	
SALTO COMANDADO (SC)	
OPERACIONES ESPECIALES EN SELVA	
OPERACIONES ESPECIALES EN MONTAÑA	
OPERACIONES ESPECIALES ANFIBIA	
RESCATE EN COMBATE (RESCOM)	
SALTO OPERACIONAL A GRAN ALTURA (HALO HALO)	

\* Cadetes y Alumnos se integrarán en el mismo curso.

- 3) Regulaciones para el Curso de Calificación en Fuerzas Especiales (FFEE)
  - (a) Perfil del Curso  
El CIOEE representa la base doctrinal, técnica, operativa y funcional, que debe calificar al Oficial de FFEE y Sub Oficial de FFEE, como Comandos.

En ese sentido, se convierte en el primer filtro operacional que debe validar las aptitudes y actitudes del personal militar, tanto de la especialidad como de especialidades afines que soliciten su cambio de especialidad, debidamente aprobada por el CIOEE, por lo que debe definirse los objetivos que orientarán todo el proceso de planificación, preparación, coordinación, ejecución, supervisión y control.

(b) Objetivo General:

Calificar como Oficiales de Fuerzas Especiales a los participantes, dotándolos de las competencias, habilidades, destrezas, capacidades, actitud y aptitud operativas, que los habiliten para participar en la ejecución de misiones de alto riesgo, con elevados márgenes de calidad operativa.

(c) Objetivos Específicos:

- (1) Desarrollar en el Alumno capacidades psicofísicas de alto rendimiento, aún en las condiciones climatológicas y entornos de riesgo más extremos, incrementando progresivamente su resistencia a la fatiga física y emocional.
- (2) Proporcionar las competencias generales que le permitan conocer y comprender la doctrina que rige las Fuerzas Especiales EP, el concepto de empleo de las FFEE; sus estructuras, medios (armamento y equipo especial) y limitaciones; el dominio de los principios de las Operaciones Especiales y el concepto de la Línea de Superioridad Relativa, entre otros.
- (3) Interiorizar la necesidad del trabajo en equipo, fortaleciendo su coraje, astucia, compromiso operativo, capacidad para la resolución de imprevistos, emisión asertiva de juicios e iniciativa y creatividad.
- (4) Calificarlo en las técnicas de aproximación, infiltración, inserción y extracción, en todo tiempo (día/noche), condición geográfica (Costa, Sierra y Selva), diversidad de escenarios (Acción Directa, RESCOM, SAR, etc.), y con el empleo de medios diversificados (aire/tierra/agua), explotando el factor sorpresa.
- (5) Proporcionar las competencias básicas para que se desenvuelva como Paramédico de Combate (PJC) y Rescate y Remoción de Escombros (RRC).

(d) Desarrollo

El PDI E Esc. Comandos debe comprender cuatro (04) Fases en las que se deben incluir asignaturas, ejercicios, técnicas y tácticas que permitan proporcionar progresivamente al Alumno participante, las competencias genéricas y específicas que requiere el personal de Fuerzas Especiales; también se incluyen las evaluaciones necesarias para medir el aprendizaje en los Alumnos, fortalecer las debilidades de dicho proceso y separar al personal que no logre alcanzar las competencias genéricas, específicas y/o capacidades psicofísicas requeridas en el Perfil de Egreso.

(e) Rendimiento Físico

El COEDE a través del CIOEE dispone de exigencias formalizadas en el EP a través de varias Directivas y Disposiciones, tal como se detallará en el párrafo "Requisitos para acceder al COE", entre las cuales se mencionan aquellas que otorgan el apto psicofísico al postulante, durante el desarrollo del COE toda la progresión y evaluaciones de Esfuerzo Físico, deberán efectuarse con las Tablas del Esfuerzo Físico para FFEE, adjuntas en el **Apéndice 5** de este plan.

(f) Duración

El ENTRENAMIENTO DE FFEE, tendrá una duración de dos meses (08 Fases).

FASES	Tiempo
<b>PRIMERA FASE: ADAPTACIÓN</b> Basado en una rutina de acondicionamiento físico progresivo, enfocado en nivelar físicamente al personal y optimizar grupalmente su rendimiento; sin incluir <u>aún</u> exigencias psicológicas, ni poner a prueba su resistencia emocional	1ra y 2da semana
<b>SEGUNDA FASE: ENDURECIMIENTO</b> Instrucción básica en asignaturas de conocimiento elemental para la especialidad, con ejercicios y evaluaciones de comprobación operativa del área actitudinal (Dimensión Profesional), de las capacidades intelectuales/perceptivas y de las características/trazos de personalidad (Dimensión Personal). Se inicia las exigencias psicológicas y psicofísicas, en atención directa al Perfil de Egreso.	3ra y 4ta semana
<b>TERCERA FASE: CONSOLIDACIÓN</b> Instrucción técnica en asignaturas de mayor complejidad y riesgo, que se desarrollarán en distintos escenarios geográficos, bajo distintas condiciones climáticas, con una rutina de menor exigencia psicológica y mayor exigencia psicofísica y técnica, que incrementen en su máxima expresión las capacidades de resistencia psicofísica y destrezas técnicas	5ta y 6ta semana
<b>CUARTA FASE: ESPECIALIZACIÓN</b> Especialización inicial en las siguientes funciones: Rescate en Combate (RESCOM) Franco Tirador (FT) Operaciones Anfibia Operaciones en Selva Operaciones en Montaña	7ma y 8va semana
<b>TOTAL</b>	<b>8 semanas</b>

(g) Requisitos para acceder al ENTRENAMIENTO DE FFEE

- (1) Tener asignada la participación en el entrenamiento de FFEE con la autorización del CIOEE.
- (2) Estar psicofísicamente apto, según lo establecido en el Manual de Entrenamiento Físico
- (3) Aprobar la evaluación psicológica elaborada por la oficina de psicología de la Escuela de Comandos.
- (4) Aprobar el examen de aptitud física establecido en las Tablas de Evaluación de Esfuerzo Físico dispuesto en el RE 34-37 (Instrucción Militar – Entrenamiento Físico Militar Edición 2015) vigente, considerando la ejecución de todas las pruebas de su Anexo "C" como obligatorias.
- (5) No haber sufrido condena judicial, ni estar comprendido en proceso policial o judicial, o haber sido separado del servicio militar por medida disciplinaria. (Certificado de Antecedentes Policiales y/o Judiciales con 02 meses de vigencia).
- (6) Estar calificado como Paracaidista Básico Militar.

**e. Regulaciones para la Instrucción y Entrenamiento en Técnicas de Paracaidismo**

El entrenamiento en las Técnicas de Paracaidismo, en todas las modalidades de lanzamiento, tanto para el PDE como para el PDI de FFEE, deberá programarse teniendo en cuenta las siguientes regulaciones:

1) Apto Médico

Para acceder al entrenamiento en los diferentes cursos deben acreditar el Apto Médico, sin restricciones.

La Escuela de Comandos deberán planificar sus PDE debiendo agrupar a los Calificados por necesidades de Habilitación, teniendo en cuenta que el personal que ha dejado de realizar Operaciones de Paracaidismo por periodos prolongados, debe volver a ser HABILITADO.

2) Supervisión y Control

En todos los casos, al margen de los procesos de instrucción consignados en cada PDI, para el personal de FFEE deberá programarse un repaso teórico y práctico de todos los procedimientos de lanzamiento y emergencias, debiendo el Inspector de la Unidad y Supervisor PREVAC, supervisar los legajos operativos que obran en la escuela de Comandos, donde se acredite que se siguieron todas las regulaciones de habilitación, antes de la ejecución de las respectivas Órdenes de Operaciones.

**f. Instructores de FFEE**

- 1) Para desempeñarse como Instructor de FFEE, los Oficiales de FFEE deberán cumplir las siguientes regulaciones:
  - Estar certificado en todos los Cursos de la Capacitación.
  - Disponer de más de 100 Saltos Comandos en la carrera, incluyendo PDEs y Cursos.
  - No haber sido calificado como responsable de accidentes.
  - Acreditar el Perfil Psicológico con Apto Médico.
  - Estar Habilitado (de acuerdo a las regula-

ciones contenidas en el numeral 4) del literal "e" del párrafo 3, "Habilitaciones para Operaciones Especiales".

- Quedar validado por CIOEE, mediante asignación como Instructor de FFEE.
- 2) En caso que un Instructor de FFEE con asignación de PDE en esa función no esté HABILITADO, la Escuela de Comandos y el CIOEE deberán incluir dentro del PDE las habilitaciones de sus Instructores, antes de inicio de las actividades operativas de cada año.
- 3) Los Instructores de FFEE, deberán apoyar en el cumplimiento anual de la programación diseñada por la Escuela de Comandos y el CIOEE, pudiendo ser convocados a la Escuela de Comandos como Instructores Foráneos en apoyo los Cursos de Operaciones en Selva, Montaña, Anfibia, SC, MS, RESCOM, FT y HALO HAHO.
- 4) Las HABILITACIONES para las Operaciones de Paracaidismo deberán hacerlas los IOE, debiendo la Escuela de Comandos y el CIOEE remitir los Informes de Habilitación debidamente suscritos por el Instructor de FFEE designado, según corresponda.
- 5) En el caso del PDE para Instructor de FFEE y Auxiliares, la Escuela de Comandos y el CIOEE deberán emitir un Informe de Rendimiento para la formulación de la respectiva Resolución de Autorización del Cintillo (CIOEE), al término.

**g. Eficiencia Física**

- 1) Tanto el personal nato como foráneo deberá seguir un programa de acondicionamiento físico en sus Unidades y por cuenta personal, a fin de mantener un nivel de eficiencia física que permita el cumplimiento del PgDE sin restricciones.
- 2) El CIOEE deberá evaluar físicamente al personal foráneo al inicio y término del PDE, utilizando las **Tablas de Evaluación de Eficiencia Física** comprendidas en el **apéndice 5** por edades (hasta los 50 años cumplidos), debiendo registrarse en el RE 34-37, la Nota más alta obtenida entre ambas evaluaciones.
- 3) El CIOEE deberá coordinar la Evaluación Médica correspondiente, siguiendo el formato de la Ficha de Examen de Aptitud Psicofísica del Manual RE 34-37, vigente, verificando que el personal de Oficiales de FFEE no se encuentre inmerso en alguna de las Causales de INAPTITUD Psicofísica (Capítulo III).
- 4) Las NEF del personal Nato y Foráneo con PDE, deberán ser evaluadas por el CIOEE y la Escuela de Comandos, respectivamente. Las NEF de los Comandos/Directores y 2dos Comandos/ Sub Directores del CIOEE y COEDE respectivamente, tal como lo dispone el Anexo 3 de la Ley de Ascensos de los Oficiales de las FFAA (Ley 29108), deberán ser evaluadas por la Junta de Evaluación para el Personal de Fuerzas Especiales (FFEE), nombrada anualmente por la DIEDOC, no pudiendo registrarse en el Factor Aptitud Física, remitidas por los mismos interesados. En todos los demás casos, los Oficiales y TTSSOO de FFEE, sin asignación de PDE, podrán solicitar al COEDE su evaluación NEF, la misma que estará a cargo del CIOEE.

**4.- Asuntos de Coordinación**

**a) DIRECCIÓN PERSONAL DEL EJERCITO**

- (1) La DIPERE, deberá planear, gestionar y ejecutar las acciones administrativas necesarias para el cumplimiento de lo dispuesto en el presente plan.
- (2) La DIPERE, deberá coordinar con COPERE a efectos de que la actualización del Plan DAF, de acuerdo a los requerimientos operativos de las Unidades, no contravenga lo contenido en el Plan de Entrenamiento

del personal de FFEE.

- (3) La DIPERE, deberá gestionar con COPERE la presentación del personal de FFEE al COEDE y a la Escuela de Comandos, para el cumplimiento del PDI-PDE, de acuerdo a los respectivos Planes, aprobados por el DIEDOCE.

**b) DIRECCIÓN LOGÍSTICA DEL EJERCITO**

- (1) La DILOGE, deberá gestionar las acciones administrativas para el soporte logístico oportuno que haga viable el cumplimiento del presente plan.
- (2) La DILOGE, deberá gestionar la atención oportuna de los requerimientos Clase III y V, necesarios para ejecutar el PDE y PDI de FFEE.

**c) DIRECCIÓN EDUCACIÓN Y DOCTRINA DEL EJERCITO**

- (1) Disponer a las Escuelas de Formación, la asistencia de oficiales y personal de técnicos y sub oficiales de FFEE, respectivamente, para el desarrollo del PDI programado en la Escuela de Comandos
- (2) Disponer la asistencia del personal de FFEE a las Escuelas de especialización de FFEE, respectivamente, para el desarrollo de los Cursos de entrenamiento de FFEE, programados en el PDI la Escuela de Comandos.

**d) COEDE - CIOEE**

- (1) Controlar y supervisar, regionalmente, el cumplimiento de lo dispuesto en el presente plan.
- (2) Planear, coordinar y supervisar el entrenamiento de FFEE, de acuerdo a las regulaciones contenidas en el presente plan.
- (3) Exponer ante el COEDE – CIOEE la problemática y sugerencias del cumplimiento del PDE al término del cumplimiento del mismo, con el fin de retroalimentar la gestión del año siguiente (2019).
- (4) Realizar verificaciones e inspecciones, al entrenamiento de FFEE, con la finalidad de constatar el cumplimiento de las normas establecidas en las Políticas de Conducción del COEDE - CIOEE, así como las contenidas en el presente plan.
- (5) Mantener actualizada la Doctrina de FFEE, así como su conocimiento y estandarización entre todas las Unidades Operativas y Fuerzas Especiales.
- (6) Supervisar la observancia y el cumplimiento de la documentación normativa correspondiente al área operativa.

**e) EM DIEDOC y los G-3 de las GRANDES UNIDADES (BRIGADAS)**

- (1) Disponer a través de Directivas, el estricto cumplimiento al Plan de entrenamiento de las FFEE.
- (2) Controlar y supervisar el cumplimiento operacional, de lo dispuesto en el presente plan.
- (3) Disponer que cada Escuela formule el Programa Detallado de Entrenamiento, el mismo que debe contemplar el entrenamiento con FFEE, por sistema.
- (4) Mantener actualizada la Doctrina de FFEE, así como su difusión y perfecto conocimiento en todas las unidades operativas y fuerzas especiales.
- (5) Exigir a las escuelas remitir al COEDE - CIOEE mensualmente, el avance de PDE, empleando para tal fin el formato establecido en el **Apéndice 4**

**f) DIRECCIÓN DE PREVENCIÓN E INVESTIGACIÓN DE ACCIDENTES**

Detectar y erradicar los peligros potenciales de accidentes y condiciones inseguras, así como normar, coordinar y supervisar las medidas de Prevención de Accidentes, asesorando permanentemente al COEDE - CIOEE.

**g) ESCUELA DE COMANDOS**

- (1) Dar cumplimiento a las disposiciones contenidas en el Presente Programa, elaborando el PDE y PDI de acuerdo a las regulaciones contenidas en el presente plan.
- (2) Gestionar permanentemente todas sus necesidades logísticas para que el presente plan pueda ejecutarse sin restricciones y con los márgenes de seguridad correspondientes, debiendo comunicar al COEDE – CIOEE oportunamente las situaciones en las que su gestión y coordinaciones sean oportunas.

**Apéndice 3**

**Material para el entrenamiento para el personal de FFEE de las Escuelas de FFEE**

1.- MUNICIÓN			
ITEM	CÓDIGO	MATERIALES	CANTIDAD
1	Q 006	CAL. 7.62 x 51 mm. MATCH para FUSIL SNIPER Y ACCURACY 7.62	2,800
2	Q 011	CAL. 9 x 19 mm. PARABELLUM	49,000
3	Q 045	CAL. 9 x 19 mm. SUBSONICA	1,400
4	Q 075	CAL. 0.50 pulgidas. para FUSIL ACCURACY Y BARRET	2,800
5	Q 079	CAL. 5.7 x 28 mm BALL	49,000
6	Q 080	CAL. 5.7 x 28 mm TRAZADORA	7,000
7	Q 081	CAL. 5.7 x 28 mm SUBSONICA	7,000
8	Q 087	CAL. 5.56 x 45 mm para FUSIL F2000, SCAR Y ACE21	112,000
9	Q 087	CAL. 5.56 x 45 mm TRAZADORA para FUSIL SCAR, F 2000 Y ACE 21	16,800
10	Q 088	CAL. 7.62 x 51 mm. ORDINARIA para FUSIL SCAR	42,000
11	Q 096	CAL. 5.56 x 45 mm ENLANKADA para AMETRALLADORA 5.56 mm	8,000
12	Q 097	CAL. 7.62 x 51 mm. x 51 mm ENLINK para MINIMI CAL 7.62 Y AMETR MAG	14,000
13	Q 003	CAL. 7.62 x 51 mm. POUQUO	2,800
14	S/C	CAL. 5.56 x 45 mm. POUQUO	2,800

2.- EXPLOSIVOS			
ITEM	CÓDIGO	MATERIALES	CANTIDAD
1	O33	CARTUCHO DE SEÑALES CAL. 38 mm. Con paracaídas VERDE	280
2	O34	CARTUCHO DE SEÑALES CAL. 38 mm. Con paracaídas ROJO	280
3	S130	CARTUCHO DE SEÑALES DE COLORES CAL. 37 mm	140
4	S 005	CORDON DETONANTE	1,400
5	S 009	MECHA LENTA	1,400
6	S 011	BLOQUES DE TNT DE UNA LIBRA MGF EX-101	1,120
7	S060	CARGAS DE DEMOLICION M-112 (C-4)	1,120
8	S 013	DETONADOR MECANICO N° 8	280
9	S 063	GRANADAS DE ESTRUENDO	280
10	S 075 - S 091	GRANADA DE MANO DEFENSIVA CON DETONADOR	280
11	S 076 - S 092	GRANADA DE MANO OFENSIVA CON DETONADOR	280
12	S 078 S081	COHETES ANTIPERSONALES RPG Cal. 40mm. Y PROPULSOR	280
13	S 084-001	GRANADA DE MGL CAL. 40 mm.	280
14	S073	GRANADA DE 60 mm PARA MORTERO	280
15	S144	DISPOSITIVO DE SEGURIDAD PERIMETRICA - CLAYMORE	140
16	S 124	DETONADOR ELECTRICO	280
17	S151	POTES FUMIGENOS ROJO	280
18	S 152	POTES FUMIGENOS VERDE	280
19	S 153	POTES FUMIGENOS AMARILLO	280
20	S 154	POTES FUMIGENOS BLANCO	280

**Material para el entrenamiento para el personal de FFEE de las Escuelas de Comandos**

1.- MUNICIÓN			
ITEM	CÓDIGO	MATERIALES	CANTIDAD
1	Q 006	CAL. 7.62 x 51 mm. MATCH para FUSIL SNIPER Y ACCURACY 7.62	596
2	Q 011	CAL. 9 x 19 mm. PARABELLUM	6,865
3	Q 075	CAL. 0.50 pulgidas. para FUSIL ACCURACY Y BARRET	21
4	Q 080	CAL. 5.7 x 28 mm TRAZADORA	7,236
5	Q 087	CAL. 5.56 x 45 mm para FUSIL F2000, SCAR Y ACE21	7,644
6	Q 087	CAL. 5.56 x 45 mm TRAZADORA para FUSIL SCAR, F 2000 Y ACE 21	100
7	Q 096	CAL. 5.56 x 45 mm ENLANKADA para AMETRALLADORA 5.56 mm	6,340
8	Q 097	CAL. 16 mm. x 51 mm	10
9	Q 003	CAL. 7.62 x39 mm.	13,665

2.- EXPLOSIVOS			
ITEM	CÓDIGO	MATERIALES	CANTIDAD
1	S 005	CORDON DETONANTE	45
2	S 009	MECHA LENTA	450
3	S 011	BLOQUES DE TNT DE 2400	3
4	S060	LATA DE TNT DE 120kg	3
5	S 013	DETONADOR MECANICO N° 8	68
6	S 075 - S 091	GRANADA DE MANO DEFENSIVA CON DETONADOR	20
7	S 076 - S 092	GRANADA DE MANO OFENSIVA CON DETONADOR	140
8	S 078 S081	COHETES ANTIPERSONALES RPG Cal. 40mm. Y PROPULSOR	2
9		MECHA RAPIDA	60
10		GRANADAS API	56
11		ENCENDEDOR MECHA LENTA/RAPIDA SQUIPS	43
12		CARGA DE DEMOLICION SHARPEE	2

**Apéndice 4**

**FORMATO DE AVANCE DE PDE FFEE 2018**

NIVEL DE EFICIENCIA FISICA DEL PERSONAL DEL (UNIDAD)														
PRIMER / SEGUNDO SEMESTRE 2018														
Nº	GRADO	APELLIDOS Y NOMBRES	EDAD	Notas 45 min	Nota	Planta 4.7 m	Nota	Abdomen 2 min	Nota	Barras	Nota	Carrera 2 millas	Nota	Nivel Eficiencia Física
1														
2														
3														
4														
5														
6														
7														

AVANCE INDIVIDUAL DEL PDE (UNIDAD)					
PRIMER / SEGUNDO SEMESTRE 2018					
Nº	GRADO	APELLIDOS Y NOMBRES	Cuantitativo 1er / 2do Semestre 2018		% PDE CUMPLIDO A JUNIO - DICIEMBRE
			Eficiencia Técnica	Eficiencia Física	
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					

NATACION 475 M	PLANCHAS 2 Min.	ABDOMINALES 2 Min.	CARRERA 2 MILLAS	NIVEL - EDAD				
				1 18-25	2 26-31	3 32-36	4 37-42	5 43-50
08:45 - 08:52	98	100	107	100	101	102	103	104
08:53 - 09:00	99	101	108	101	102	103	104	105
09:01 - 09:08	100	102	109	102	103	104	105	106
09:09 - 09:16	101	103	110	103	104	105	106	107
09:17 - 09:24	102	104	111	104	105	106	107	108
09:25 - 09:32	103	105	112	105	106	107	108	109
09:33 - 09:40	104	106	113	106	107	108	109	110
09:41 - 09:48	105	107	114	107	108	109	110	111
09:49 - 09:56	106	108	115	108	109	110	111	112
09:57 - 10:04	107	109	116	109	110	111	112	113
10:05 - 10:12	108	110	117	110	111	112	113	114
10:13 - 10:20	109	111	118	111	112	113	114	115
10:21 - 10:28	110	112	119	112	113	114	115	116
10:29 - 10:36	111	113	120	113	114	115	116	117
10:37 - 10:44	112	114	121	114	115	116	117	118
10:45 - 10:52	113	115	122	115	116	117	118	119
10:53 - 11:00	114	116	123	116	117	118	119	120
11:01 - 11:08	115	117	124	117	118	119	120	121
11:09 - 11:16	116	118	125	118	119	120	121	122
11:17 - 11:24	117	119	126	119	120	121	122	123
11:25 - 11:32	118	120	127	120	121	122	123	124
11:33 - 11:40	119	121	128	121	122	123	124	125
11:41 - 11:48	120	122	129	122	123	124	125	126
11:49 - 11:56	121	123	130	123	124	125	126	127
11:57 - 12:04	122	124	131	124	125	126	127	128
12:05 - 12:12	123	125	132	125	126	127	128	129
12:13 - 12:20	124	126	133	126	127	128	129	130
12:21 - 12:28	125	127	134	127	128	129	130	131
12:29 - 12:36	126	128	135	128	129	130	131	132
12:37 - 12:44	127	129	136	129	130	131	132	133
12:45 - 12:52	128	130	137	130	131	132	133	134
12:53 - 13:00	129	131	138	131	132	133	134	135
13:01 - 13:08	130	132	139	132	133	134	135	136
13:09 - 13:16	131	133	140	133	134	135	136	137
13:17 - 13:24	132	134	141	134	135	136	137	138
13:25 - 13:32	133	135	142	135	136	137	138	139
13:33 - 13:40	134	136	143	136	137	138	139	140
13:41 - 13:48	135	137	144	137	138	139	140	141
13:49 - 13:56	136	138	145	138	139	140	141	142
13:57 - 14:04	137	139	146	139	140	141	142	143
14:05 - 14:12	138	140	147	140	141	142	143	144
14:13 - 14:20	139	141	148	141	142	143	144	145
14:21 - 14:28	140	142	149	142	143	144	145	146
14:29 - 14:36	141	143	150	143	144	145	146	147
14:37 - 14:44	142	144	151	144	145	146	147	148
14:45 - 14:52	143	145	152	145	146	147	148	149
14:53 - 15:00	144	146	153	146	147	148	149	150
15:01 - 15:08	145	147	154	147	148	149	150	151
15:09 - 15:16	146	148	155	148	149	150	151	152

**TABLAS DE ESFUERZO FÍSICO DE FFEE 2018**

BARRAS	NIVEL - EDAD				
	1 18-25	2 26-31	3 32-36	4 37-42	5 43-50
20	20	20	20	20	20
19	19	19	19	19	19
18	18	18	18	18	18
17	17	17	17	17	17
16	16	16	16	16	16
15	15	15	15	15	15
14	14	14	14	14	14
13	13	13	13	13	13
12	12	12	12	12	12
11	11	11	11	11	11
10	10	10	10	10	10
9	9	9	9	9	9
8	8	8	8	8	8
7	7	7	7	7	7
6	6	6	6	6	6
5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3
2	2	2	2	2	2
1	1	1	1	1	1

ACTIVIDAD	D / T	OBSERVACION
NATACION	475 m.	Side Stroke Descanso 10 Min.
PLANCHAS	2 Min.	Brazos paralelos a los hombros Descanso 2 Min. Posición Superior
ABDOMINALES	2 Min.	Sentado con Apoyo Descanso 2 Min. Posición Sentado
BARRAS	S/T	Toma Directa, sin patear, barbilla sobre la barra, Descanso 5 Min.
CARRERA	2 Millas	En pista con Zapatillas

**ANEXO 02. PROYECTO DEL PERFIL PROFESIONAL PARA LOS OFICIALES FUERZAS ESPECIALES DEL EP**

**1. CLASIFICACION**

AREA OCUPACIONAL : Operaciones  
CAMPO OCUPACIONAL : Fuerzas Especiales  
ESPECIALIDAD (FFEE) : Fuerzas Especiales

**2. RESUMEN DE LA ESPECIALIDAD**

Comprende la ejecución de actividades relacionadas con las operaciones especiales donde las FFEE, son fuerzas organizadas, entrenadas y equipadas específicamente para conducir operaciones especiales en forma aislada e independiente, en un espectro operacional más amplio, sea en tiempo de paz, conflicto o guerra, y con la finalidad de alcanzar objetivos militares, políticos, económicos o psicológicos por medios no convencionales y en áreas hostiles, denegadas o políticamente sensibles.

**3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LA ESPECIALIDAD**

- a. Nivel Alto Mando (General)
  - Controla y conduce el cumplimiento de la Política Institucional, para alcanzar los objetivos de la Especialidad de Fuerzas Especiales (FFEE).
  - Analiza y aprueba modificaciones e innovaciones sobre técnicas y tácticas operacionales en el empleo de las FFEE.
  - Estudia y aprueba programas, planes y actividades operativas de defensa, seguridad y prevención de accidentes, en el área de las FFEE.

- Dispone el cumplimiento de normas y disposiciones de la Comandancia General en lo concerniente al entrenamiento y desarrollo de los programas de instrucción.
- Asesora a la Comandancia General en aspectos operativos y empleo de las FFEE en el campo estratégico.
- Administra y ejecuta funciones de control para el correcto empleo de los recursos humanos, materiales y económicos, utilizados en el desarrollo de operaciones especiales.
- Efectúa la planificación, elaboración, gestión y evaluación de los resultados del presupuesto asignado a las FFEE.
- Actúa como representante técnico del EP ante organismos, congresos, fabricantes y proveedores del material, equipo especial y armamento para las FFEE.
- Supervisa y controla la ejecución de programas de investigación, nuevos desarrollos, pruebas de armamento, explosivos, equipos especiales y material a fin, propio para el empleo de las FFEE.
- Coordina y participa con organismos e instituciones militares y civiles, asuntos jurisdiccionales conjuntos, en la realización de actividades, durante estados de emergencia nacional.
- Establece y controla el cumplimiento de metas y objetivos para la Especialidad en períodos de corto, mediano y largo plazo.
- Propone modificaciones a la doctrina, política, organización, planes, administración de personal, logro de objetivos en la instrucción y entrenamiento, en el área de su responsabilidad.
- Participa en la determinación de objetivos del Sector Defensa, en armonía con la política general del Estado y los planes de Gobierno.
- Participa en la formulación de Planes de Defensa Interior y Planes Tácticos y Estratégicos Operativos para la realización de las Operaciones Especiales (OOEE) en el Teatro de la Guerra y Teatro de Operaciones.
- Prepara los Planes Logísticos de Material y Planeamiento Administrativo en apoyo a la ejecución de los Planes de Operaciones.
- Coordina con los otros IIAA y FFPP, Ministerios y jefes de los Organismos descentralizados del instituto, en asuntos inherentes a la especialidad.
- b. Nivel Comando (Coronel, Comandante, Mayor)
  - Planea, dirige y ejecuta actividades de FFEE para contrarrestar la acción de organizaciones clandestinas o fuerzas irregulares que atenten contra la seguridad Militar y defensa de Estado.
  - Realiza las coordinaciones con los Escalones Superiores (Ministerio de Defensa y Ministerio del Interior) y escalones colaterales (Marina y Fuerza Aérea), lo relacionado al empleo de las Fuerzas Especiales en la Defensa Nacional.
  - Supervisa y comanda las actividades operativas de las FFEE en el cumplimiento de misiones, estando capacitado para actuar como elemento ejecutante en este tipo de operaciones, cualquiera que sea el grado o cargo que ostente.
  - Realiza coordinaciones con el Estado Mayor a fin de mantener una permanente actualización de nuevas técnicas y tácticas en la ejecución de los planes de Seguridad Militar y Defensa de Estado.
  - Analiza y propone para su aprobación, las Ordenanzas, Directivas y Procedimientos Operativos, que norman el desarrollo de las actividades de operaciones especiales.
  - Asesora y recomienda como especialista técnico sobre la adquisición de nuevos equipos, material especial, armamento y explosivos de uso por las FFEE ya sean estos adquiridos por renovación e incremento.
  - Confecciona y mantiene actualizados los legajos de objetivos para el desarrollo futuro de planes y la realización de operaciones especiales.
- Formula los planes y directivas correspondientes para el cumplimiento de las órdenes de operaciones.
- Selecciona y designa a los integrantes de las patrullas para el cumplimiento de misiones y operaciones especiales.
- Mantiene actualizados los registros de control de eficiencia operativa del personal de la especialidad, bajo su mando.
- Analiza y evalúa la efectividad de los programas de instrucción, entrenamiento y preparación de las patrullas para el combate.
- Efectúa el planeamiento operativo para la realización de operaciones especiales a nivel TG. TO, así como las requeridas por el Instituto.
- Dispone la ejecución de los programas de entrenamiento operativo, controlando su correcto cumplimiento y evaluando los resultados obtenidos.
- Formula, evalúa y propone para su aprobación las modificaciones en lo relacionado a política, táctica y técnica de empleo de las FFEE.
- Efectúa periódicamente las inspecciones a las actividades operativas a fin de dictar las directivas correspondientes, tendientes a estandarizar las operaciones para el movimiento de las patrullas de combate y unidades de FFEE con fines de entrenamiento o de combate.
- Desarrolla nuevas técnicas y metodologías operativas que optimicen la efectividad de las Unidades de FFEE.
- Efectúa estudios y planes de trabajo de los procesos de instrucción y entrenamiento del personal militar en los diferentes niveles.
- Efectúa las inspecciones correspondientes para controlar y evaluar la eficiencia de los programas de instrucción de la especialidad que permitan alcanzar los objetivos fijados por la institución.
- Participa en el estudio y análisis de las posibilidades del ENO, así como se entrena y capacita en el conocimiento amplio de las técnicas y tácticas que emplearía el ENO en la ejecución de operaciones especiales.
- Asesora a las Juntas de Investigación de Accidentes en lo relacionado a la instrucción del personal, manejo de armamento, uso de material especial y equipos especiales.
- Revisa y analiza los reportajes de accidentes e informes de seguridad, para asesorar en el desarrollo de los Programas de Prevención de Accidentes.
- Mantenerse constantemente actualizado con los nuevos desarrollos y adelantos tecnológicos relacionados con la especialidad.
- Realiza el planeamiento logístico de detalle para el apoyo de los planes de operaciones a ser ejecutados por la especialidad.
- Efectúa las coordinaciones correspondientes a fin de mantener los niveles de abastecimiento de repuestos y materiales requeridos por las Unidades de FFEE.
- Efectúa los estudios y gestiones de su nivel a fin de asegurar el mantenimiento del material y equipos especiales de la especialidad y así lograr la eficiencia operativa requerida.
- Está capacitado para ejecutar operaciones de combate bajo toda condición de tiempo.
- Aplica la doctrina de operaciones y las reglamentaciones que regulen las actividades de FFEE a fin de encontrarse calificado para desarrollar operaciones reales de combate.
- c. Nivel Ejecutivo (Capitán, Teniente y Sub Teniente o Alférez)
  - Interpreta y ejecuta las directivas, planes y órdenes emitidas por el Escalón Superior.
  - Estudia y analiza las posibilidades del enemigo en lo relacionado a tácticas y técnicas que se emplearía en la realización de operaciones especiales.
  - Actualiza, desarrolla y emplea la información de inteligencia necesaria para la ejecución de operaciones especiales.
  - Participa en el planeamiento, conducción y ejecución de OOEE bajo toda condición de tiempo, de día o de noche, en los campos tácticos y estratégicos.

- Ejecuta operaciones especiales contra fuerzas clandestinas o elementos irregulares en situación de emergencia nacional o contra el orden interno.
- Desempeña las funciones de instructor para la capacitación del personal militar bajo su mando.
- Establece y da cumplimiento a las normas y procedimientos establecidos para la operación, mantenimiento de las armas y equipos necesarios en la ejecución de misiones asignadas en el nivel Sección o Compañía.
- Se capacita y entrena en nuevas técnicas, tácticas y modos de empleo de equipos especiales, material, armamento, explosivo y medios especiales de aproximación (terrestre, aérea y acuática).
- Interpreta y ejecuta las disposiciones, directivas, planes y órdenes emitidas por el Escalón Superior.
- Planifica y organiza el despliegue del personal, armamento y medios, en función del terreno, zonas reservadas, disposición de los medios, instalaciones y áreas de penetración más vulnerables del ENO.
- Desempeña las funciones de instructor en las diferentes técnicas de perfeccionamiento y capacitación del Personal militar bajo su mando.
- Participa en la elaboración de estudios y análisis de los patrones y esquemas de trabajo de la Unidad.
- Elige el equipo de combate individual y colectivo, así como el material misceláneo que empleará en el cumplimiento de la misión asignada.
- En patrulla planea y ejecuta misiones reales de combate.
- Controla y ejecuta las funciones de instrucción, capacitación, ejecución de marchas de campaña, ejercicios de tiro y demostraciones operativas.
- Participa como alumno en los diversos cursos de capacitación operativa con el fin de estar apto y en el nivel óptimo de operatividad e integrar las patrullas en misiones propias de la especialidad.
- Participa en la elaboración y actualización de los diferentes Planes de Operaciones en las Unidades y Dependencias.
- Planifica, elabora y controla el cumplimiento de programas de adiestramiento en el trabajo, para el personal de la especialidad.
- Evalúa y lleva el control de la eficiencia del personal a su cargo, así como el nivel de conocimientos técnicos adquiridos.
- Da cumplimiento a las disposiciones inherentes a la especialidad, contempladas en los Planes de Operaciones puestos en ejecución.
- Dispone se cumpla con la actualización de los registros de datos en las áreas de abastecimiento y mantenimiento, así como el listado de todo el material en el área de su responsabilidad.
- Dispone se cumpla con la elaboración de tablas de experiencias de los diferentes armamentos, equipos y material de uso de la especialidad.
- Dirige y controla el adiestramiento de tablas de experiencias de los diferentes armamentos, equipos y material de uso de la Especialidad.
- Dirige y controla el adiestramiento y entrenamiento en el trabajo del personal bajo sus órdenes, así como llevar el control estadístico y evaluar los resultados.
- Administrar los recursos de personal y material, de acuerdo al cargo, elaborando los procedimientos y normas logísticas para una óptima administración.

#### Nivel Entrada (Sub Teniente o Alférez)

- Participa en la elaboración de estudios y análisis de los patrones y esquemas de trabajo de la Unidad.
- Elige el equipo de combate, tanto individual y colectivo para el cumplimiento de misiones.
- Ejecuta misiones especiales y reales de combate, que ordene la Superioridad.
- Se capacita y entrena constantemente en

tácticas y técnicas con todo tipo de armas, explosivos y medios especiales de aproximación (terrestre, aérea, acuática).

- Interpreta y da cumplimiento a las disposiciones, directivas, planes y órdenes emitidas por el Escalón Superior.

- Planifica, controla y ejecuta las funciones de instrucción, capacitación, ejercicios de tiro y demostraciones operativas del personal.

- Participa en la elaboración de proyectos para modificaciones del material y equipo a fin de mejorar su utilización en el cumplimiento de Operaciones Especiales.

- Participa activamente en los procesos de instrucción y entrenamiento a fin de minimizar la ocurrencia de accidentes y percances con el personal a su mando.

#### **4. REQUISITOS, APTITUDES Y CUALIDADES PARA EJERCER LA ESPECIALIDAD DE FUERZAS ESPECIALES.**

##### a. REQUISITOS

##### 1) INSTRUCCIÓN

El Oficial de la especialidad de Fuerzas Especiales, será egresado de la Escuela Militar de Chorrillos con un período de formación no menor de dos años de estudios académicos.

##### 2) EXPERIENCIA

El Oficial de la especialidad de Fuerzas Especiales, irá adquiriendo la experiencia de acuerdo al PDE, grado y cargo que le corresponda ejercer en las Unidades en que sea asignado.

##### 3) CALIFICACIONES Y ESPECIALIZACIÓN

##### a) Nivel Alto Mando

###### GENERAL

- Doctorado en Ciencias Políticas
- Doctorado en Ciencias Militares

##### b) Nivel Comando

###### CORONEL

- Curso de Alto Mando
- Maestría en Defensa Nacional (CAEN)
- Curso de Planeamiento Estratégico.

###### COMANDANTE

- Curso de Alta Especialización en Planeamiento de Operaciones Especiales (en el extranjero)
- Capacitación en Proyectos de Inversión Pública
- Curso Superior de Operaciones Sicológicas
- Curso Superior de Inteligencia
- Curso de Administración
- Maestría en Gestión Pública o afines

###### MAYOR

- Curso de Estado Mayor Conjunto
- Curso de Estado Mayor en el EP
- Diplomado en Gestión Pública o Afines

##### c) Nivel Ejecutivo

###### CAPITAN

- Curso Avanzado del arma
- Curso Básico de Operaciones Sicológicas
- Curso Básico de Inteligencia

###### TENIENTE

- Curso de Francotiradores
- Curso Regular de Comando
- Curso de Salto Operacional (Halo Haho)
- Curso de Alta Especialización en Operaciones Especiales (en el Extranjero)
- Curso Intermedio del Arma

##### d) Nivel Entrada

###### ALFEREZ

- Curso de Paracaidismo Básico
- Curso Regular de Comando
- Curso de Operaciones Especiales (Selva, Montaña y Anfibia)
- Especialización en Operaciones Especiales (Contrasubversivo)
- Curso de Maestro de Salto
- Curso de Caída Libre

##### b. APTITUDES

El Oficial de la especialidad de Fuerzas Especiales en el EP, debe poseer las siguientes aptitudes:

##### 1 MENTALES

Ser apto para superar todo tipo de situaciones de riesgo o peligro, crear nuevas opciones que le faciliten el logro de sus objetivos, actuar acertadamente en actividades de riesgo, con un amplio criterio personal y razonamiento; conocer y comprender nuevas técnicas, tácticas de guerra y adelantos tecnológicos en la Especialidad para aplicarlos adecuadamente, guiarse por el objetivo a lograr sin distraerse en vanos esfuerzos, asimilar los conocimientos necesarios que lo capaciten a actuar acertadamente en situaciones especiales, actuar con firmeza en cada uno de sus actos o cuando pongan en prueba sus emociones y, finalmente, debe tomar resoluciones sin ningún tipo de vacilaciones, sea cual fuere el resultado que obtenga de su decisión.

##### PSIQUICAS

Debe adecuar su personalidad de acuerdo a las circunstancias que lo rodean, poder distinguir a largas distancias objetos que le sean útiles en el logro de lo que esté realizando, tener un completo dominio del empleo de sus manos y pies, dominar el empleo de dos o más sentidos a la vez, asimismo, poder apreciar detalles mínimos que le sirvan en la actividad que realice.

##### c. CUALIDADES

Debe actuar fríamente en el logro de su objetivo, sin variar su estado anímico, por más estímulos traten de afectarlo, ser guía o líder, a fin de que pueda conducir hombres sin temor alguno al éxito o fracaso, lograr que todos compartan sus mismos ideales sin ningún tipo de temor o duda ante riesgos inminentes, mantenerse sólido temperamentalmente, seguro de si mismo, actuando siempre con rectitud y verdad de sus propias convicciones

##### d. CONDICIONES DE TRABAJO

Se desarrolla en ambientes y condiciones rigurosas, riesgosas y extremas, con cambios y condiciones ambientales y emocionales, que requieren un alto grado de rendimiento fisiológico y psicológico.

#### **5. DESARROLLO DE LA ESPECIALIDAD**

##### a. Nivel Alto Mando (General)

- Capacitación en Función Pública
- Actualización en Supervisión y Control
- Actualización en Planeamiento Estratégico Operativo
- Actualización en Planeamiento Estratégico Administrativo

##### b. Nivel Comando (Coronel, Comandante, Mayor)

- Adquisición Técnicas de Toma de Decisiones
- Capacitación en Planificación Estratégica Operativa
- Capacitación en Planificación Estratégica Administrativa
- Capacitación en el Proceso de Planeamiento Operacional

##### c. Nivel Ejecutivo (Capitán, Teniente, Alférez)

- Técnica de Toma de Decisiones
- Técnica de de Planeamiento Administrativo
- Técnica de Supervisión y Control
- Técnica de Solución de Problemas
- Técnica de Dinámicas de Grupo
- Técnica de Evaluación y Discernimiento
- Técnica de Análisis y Observaciones
- Técnica de Paracaidismo Militar Básico
- Técnicas de Maestro de Salto
- Técnicas de Caída Libre
- Técnicas de saltos Operacionales (Halo Haho)
- Técnica de Supervivencia (Costa, Sierra y Selva)

- Técnica de Manejo y Uso de Armamento y Explosivos
- Técnica de Primeros Auxilios
- Técnica de Uso de Equipos Anfibios
- Técnicas de Operaciones Especiales (Selva, Montaña y Anfibia)
- Técnicas de Maestro de Salto
- Técnicas contrasubversivas

**6. PLAN DE CARRERA**

a. Nivel Alto Mando

**GENERAL**

- Comandante General del Ejército
- Jefe de Estado Mayor del Ejército
- Inspector General del Ejército, División y Comando Operacional Especial
- Comandante del Comando Operacional
- Jefe de Estado Mayor del Comando Operacional
- Comandante del Comando Especial
- Jefe de Estado Mayor del Comando Especial
- Comandante General de la División de Ejército
- Comandante General de Brigada de Fuerzas Especiales

b. Nivel Comando

**CORONEL**

- Jefe del Componente de Operaciones Especiales
- Director de Escuela de Comandos
- Director de Escuela de Selva

- Director de Escuela de Montaña
- Director de Escuela Anfibia
- Jefe de Estado Mayor de Operaciones de la Brigada de Fuerzas Especiales
- Jefe de Estado Mayor Administrativo de la Brigada de Fuerzas Especiales
- Inspector de la Brigada de Fuerzas Especiales
- EEMM del CCFFAA - MINDEF
- Representante del EP ante Organismos Nacionales e Internacionales.
- Miembros de Directorios de Entidades Públicas afines al EP.
- Agregaduría en el Extranjero

**COMANDANTE**

- Comandante de Unidad (Batallones de Comandos, Batallones Contra Terrorista y de los Batallones de Fuerzas Especiales)
- Sub Director de Escuela de Comandos
- Sub Director de Escuela de Selva
- Sub Director de Escuela de Montaña
- Sub Director de Escuela Anfibia
- 2do Comando del Componente de Fuerzas Especiales
- Jefe de Departamento de Escuelas de Formación
- Jefe de Departamento del CCFFAA, MINDEF y Brigadas

**MAYOR**

- Jefe de Compañía de Unidades de FFEE
- S-3 del Batallón de Fuerzas Especiales
- S-3 del Batallón de Comandos

- S-3 del Batallón de Contra Terrorista
- Ejecutivo de los Batallones de Comandos y de FFEE
- Componente de FFEE de Comandos Operacionales
- Componente de FFEE de Comandos Especiales

c. Nivel Ejecutivo

**CAPITAN**

- Jefe de Patrulla o Compañía de FFEE.
- Jefe de Sección del Estado Mayor de las Unidades de FFEE
- Jefe de Departamento de Centros de Instrucción
- Jefe de Curso de la Escuela de Comandos
- Jefe de Curso de la Escuela de Selva
- Jefe de Curso de la Escuela de Montaña
- Jefe de Curso de la Escuela Anfibia

**TENIENTE**

- Oficial de Patrulla o Compañía de FFE.
- Oficial Jefe de Sección de FFEE.

d. Nivel Entrada

**ALFEREZ**

- Oficial Alumno en Calificación
- Jefe de Sección o Equipo de las Patrullas de FFEE

**CGE  
JEMGE  
DIEDOCE**

**ANEXO 03. LISTA DE VERIFICACION PARA LA EVALUACION DE LA INSTRUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO DE FFEE**

**Lista de Verificación de Instrucción y Entrenamiento de FFEE**

**UNIDAD EVALUADA** :

**FECHA EVALUACION** :

**MOTIVO** :

**PROCESO O AGENTE EVALUADO** :

CODIGO	PROCESO/AGENTE/ASPECTO/ CRITERIO POR EVALUAR	EJECUC.		ATRIBUTO						RESUL.	
		SI	NO	SB	MB	B	S	I	M		
<b>03.00.00.00</b>	<b>INSTRUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO</b>										
<b>03.01.00.00</b>	<b>GESTION ADMINISTRATIVA</b>										
<b>01.01.00</b>	<b>PLANEAMIENTO</b>										
01.01	La misión de la unidad es coherente con su campo de acción y la misión institucional										
01.02	Se realiza el planeamiento para la satisfacción de las necesidades logísticas de Instrucción y Entrenamiento de las unidades y dependencias del Ejército										
01.03	Mantiene planes y programas actualizados										
01.04	Dispone de personal capacitado en tareas de planeamiento										
01.05	Se formuló el diagnóstico situacional										
<b>01.02.00</b>	<b>ORGANIZACIÓN</b>										
02.01	Disponibilidad de elementos requeridos para el funcionamiento del sistema										
02.02	La integración e interrelación de los elementos del sistema es eficaz										
02.03	Claridad en la línea de autoridad y dependencia jerárquica de los elementos del sistema										
<b>01.03.00</b>	<b>DIRECCIÓN</b>										
03.01	El tipo de liderazgo empleado por los directivos es apropiado para el sistema										
03.02	Muestran una actitud positiva al cambio										
03.03	Existe continuidad en las políticas de la Dirección										
<b>01.04.00</b>	<b>NORMATIVIDAD</b>										
04.01	Tiene actualizado el MOF, CAP y MAPRO										
04.02	Se han actualizado las directivas relacionadas con instrucción y entrenamiento										
<b>01.05.00</b>	<b>CONTROL</b>										
05.01	Disponibilidad de un órgano de control interno										
05.02	Disponibilidad de personal para el control de la instrucción y entrenamiento.										
05.03	Empleo de indicadores y estándares para realizar el control										

<b>01.06.00</b>	<b>INFRAESTRUCTURA</b>																		
06.01	Se dispone de la infraestructura suficiente para las actividades de instrucción y entrenamiento, en relación con el N° de instruidos y actividades programadas.																		
06.02	Se realiza mantenimiento preventivo y correctivo																		
<b>01.07.00</b>	<b>EQUIPAMIENTO Y TECNOLOGÍA</b>																		
07.01	Se dispone de equipos y medios adecuados acorde a los programas a realizar.																		
07.02	Se dispone de adecuados campos de entrenamiento																		
07.03	Se dispone de equipos de última generación para la instrucción y entrenamiento																		
07.04	El equipamiento es suficiente																		
07.05	Existe un sistema de mantenimiento y conservación de todos los equipos disponibles																		
<b>01.08.00</b>	<b>POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>																		
08.01	Se realiza el planeamiento de Recursos Humanos																		
08.02	Existe una cultura organizacional propia del sistema de instrucción y entrenamiento,																		
08.03	Se realiza una adecuada asignación de instructores																		
08.04	Se desarrolla programas de capacitación de instructores																		
08.05	El grado de satisfacción del personal instructor-alumno es óptimo																		
08.06	Existe una política de motivación para todo el personal, de acuerdo a las horas dedicadas a clases, guardan proporción al espacio, a la atención del instruido y el perfeccionamiento continuo.																		
<b>01.09.00</b>	<b>RECURSOS FINANCIEROS</b>																		
09.01	La Asignación de Presupuesto es suficiente																		
09.02	Eficiencia en el empleo de los recursos																		
<b>03.02.00.00</b>	<b>PLANIFICACIÓN MODULAR</b>																		
<b>02.01.00</b>	<b>MODULOS DE INSTRUCCIÓN</b>																		
01.01	Se realiza la programación, ejecución y evaluación de la instrucción																		
01.02	Los planes y programas de instrucción contienen la fundamentación, perfil, plan de estudios, sumillas, etc.																		
01.03	Los planes y programas están establecidos para misiones bélicas y no bélicas																		
01.04	El currículo contiene cursos informáticos y del idioma inglés.																		
<b>02.02.00</b>	<b>CONDUCCIÓN Y EJECUCIÓN</b>																		
02.01	Preparación de métodos de enseñanza, ayudas de instrucción, etc.																		
02.02	Se emplea metodologías para la participación activa de los instruidos.																		
02.03	Se exige a los instruidos alcanzar los objetivos señalados y competencias señaladas																		
<b>02.03.00</b>	<b>EVALUACIÓN Y CONTROL</b>																		
03.01	Disponibilidad de personal especializado para la evaluación y control																		
03.02	La evaluación será integral y debe permitir establecer si fue eficiente.																		
03.03	Publicación de los resultados																		
03.04	Evaluación del rendimiento																		
03.05	Evaluación de los instructores																		
03.06	Evaluación del inicio y fin de los módulos, así como de la educación técnica productiva																		
03.07	Evaluación de los programas de instrucción.																		
03.08	Evaluación de la tecnología y equipamiento																		
03.09	Resultado de la medición del nivel de desempeño del personal para los puestos que han sido instruidos.																		
03.10	Se formuló el informe semestral de evaluación de la instrucción y entrenamiento.																		
<b>02.04.00</b>	<b>INFORMACIÓN Y ESTADÍSTICA</b>																		
04.01	Sistematización de los procesos de aprendizaje																		
04.02	Disponibilidad de un sistema de información de la instrucción y entrenamiento.																		
04.03	Disponibilidad de un sistema de estadística.																		

1. RESULTADOS
2. CONCLUSIONES
3. RECOMENDACIONES

#### A. INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO Y CONFECCION DE LAS LISTAS DE VERIFICACIÓN

##### 1. CODIGO

Es un grupo de 8 números, separados por grupos de dígitos por medio de un punto

- a. Primer grupo  
03.00.00.00 Instrucción y Entrenamiento
- b. Segundo Grupo

03.01.00.00 - 03.02.00.00

Indica la categoría o proceso de evaluación

c. Tercer Grupo

01.01.01 - 02.01.00

d. Cuarto Grupo

01.01

## 2. PROCESO/ CRITERIO/ INDICADORES A EVALUAR

- De la evaluación cualitativa y cuantitativa (atributo y calificación) de los indicadores del cuarto grupo se obtendrá los resultados del tercer grupo.
- De la evaluación de los resultados del tercer grupo se obtendrá los resultados del segundo grupo.
- De la evaluación de los resultados del segundo grupo se obtendrá el primer grupo generando un resultado general de la Instrucción y entrenamiento de los cuerpos de tropa.
- En la columna se anotará el resultado de la evaluación, para posteriormente anotar el resultado final de la evaluación en la parte superior del formato.

## 3. EJECUCIÓN

Debe colocarse un aspa (x) debajo de la palabra SI o NO, lo que indicará que SI se ejecutó o NO se ejecutó. No hay ejecución intermedia.

## 4. ATRIBUTOS

- En la evaluación cualitativa se aplicará como escala de calificación el sistema vigesimal (0-20), siendo el puntaje mínimo *aprobatorio, en todos los casos, 13.00 puntos.*
- Los puntos que se asignen según atributos son como sigue:

ATRIBUTO	CALIFICACIÓN
MALO (M)	00 a 9.9
INSUFICIENTE (I)	10.9 a 12.9
SUFICIENTE O REGULAR (S)	13.0 a 14.9
BUENO (B)	15.0 a 16.9
MUY BUENO (MB)	17.0 a 18.9
SOBRESALIENTE (SB)	19.0 a 20.0

## 5. RESULTADOS

Se podrá argumentar los resultados cualitativos y cuantitativos.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Las conclusiones representan la síntesis de la evaluación, que permitirán presentar las recomendaciones pertinentes.
- Las conclusiones deberán tener componentes cuantitativos y cualitativos por aspectos o agentes del proceso de instrucción.
- Las recomendaciones deberán retroalimentar el sistema.

## 7. OTROS ASPECTOS

- Las listas de verificación se formularán para cada UU, GGUU, DDEE y demás reparticiones del Ejército.
- Se formularán listas de verificación para cada criterio del proceso de instrucción y desarrollar un plan de mejoras.

## ANEXO 04. CUADRO DE INDICADORES PARA EVALUAR EL PROCESO DE LA INSTRUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO DE FFEE

### A. GESTION ADMINISTRATIVA

DIMENSION	FACTORES CLAVES	INDICADORES
PLANEAMIENTO	Disponibilidad de personal capacitado en tareas de planeamiento	Se cuenta con personal capacitado para realizar el planeamiento de la instrucción y entrenamiento de FFEE.
		Se establecieron con pertinencia los criterios para la programación de actividades para instrucción y entrenamiento de FFEE
		Se formula la Apreciación de la situación de Instrucción y Entrenamiento de FFEE.
	Establecimiento de objetivos, metas, indicadores	Se formula el informe semestral y anual de Evaluación de la Instrucción y entrenamiento en las unidades.
		Se formulan metas claras, precisas y realistas para cumplir con los objetivos trazados para la instrucción y entrenamiento en las unidades de FFEE
		Se incorporan en los programas de instrucción y entrenamiento nuevos conceptos sobre innovaciones tecnológicas y otros descubrimientos científicos.
Planes operativos	Se establecen nuevos indicadores para una mejor recolección de datos para el informe de evaluación de la instrucción y entrenamiento de FFEE.	
	Se formularán y perfeccionan los planes y programas de Instrucción y Entrenamiento.	
	Se formulan los planes operativos anuales y/o su equivalente en forma oportuna.	
Disponibilidad de los elementos requeridos para el funcionamiento	Los planes operativos formulados satisfacen los requerimientos de las Unidades de FFEE.	
	Dispone de la organización requerida para el funcionamiento del sistema en el nivel que le corresponde.	
	La organización que administra el sistema es funcional y con calidad.	
Integración e interrelación de los elementos del sistema	La estructura organizacional del sistema corresponde a las necesidades de instrucción y entrenamiento de FFEE con el sistema administrativo.	
	Existe integración e interrelación de los elementos del sistema de instrucción y entrenamiento de FFEE con el sistema administrativo.	

<b>ORGANIZACION</b>	<b>Claridad en la línea de autoridad y dependencia jerárquica de los elementos del sistema</b>	El personal conoce los niveles jerárquicos de la unidad que faciliten realizar las actividades administrativas.
		Cuenta con un flujograma para el funcionamiento de los procesos de instrucción y entrenamiento de FFEE.
		Cuenta con un cronograma de objetivos y metas a lograrse durante el año lectivo.
	<b>Tipo de liderazgo empleado por los directivos es apropiado</b>	El personal muestra una actitud positiva frente a los cambios que realiza la institución.
		El tiempo de la comunicación empleado entre el instructor-alumno y viceversa, permiten alcanzar los objetivos y metas trazados, para la instrucción y entrenamiento de FFEE.
<b>DIRECCION</b>	<b>Estilo de comunicación</b>	Existen problemas de interrelación personal por falta de una adecuada comunicación.
	<b>Continuidad de la gestión administrativa y pedagógica</b>	Se cumplen con el plan operativo anual o su equivalente planeados por la gestión anterior.  Se cumple con los Programas de instrucción y entrenamiento planeados por la gestión anterior.
<b>NORMATIVIDAD</b>	<b>Actualización de documentos normativos</b>	Se han actualizado las Directivas vigentes.
		Dispone de MOF, CAP Y MAPRO.
		Se cumple con la normatividad vigente en los procesos de instrucción y entrenamiento del personal militar. Disponibilidad DE ORGANO DE CONTROL INTERNO.
<b>CONTROL</b>	<b>Disponibilidad de órgano de control interno</b>	En la unidad se cuenta con personal que ejecute el control del desarrollo de los procesos de instrucción y entrenamiento de FFEE.
		El control que desarrolla el personal designado es efectivo.
	<b>Disponibilidad de personal capacitado en tareas de control de las áreas de instrucción y entrenamiento</b>	El personal designado es capacitado para desarrollar la función de control del proceso educativo.
		Existe suficiente personal capacitado para realizar la función de control de los procesos de instrucción y entrenamiento de FFEE.
	<b>Cobertura de la acción de control</b>	Se cumple las normas de control interno.
		Se ha difundido al personal las normas de control interno.
<b>Empleo de indicadores y estándares para realizar el control</b>	Los indicadores son adecuados para realizar el control interno.	

<b>EQUIPAMIENTO</b>	<b>Suficiencia en el equipamiento requerido (cantidad)</b>	La cantidad de mobiliario es suficiente para la población de instruidos.	
		Cuál es el porcentaje de operatividad del mobiliario.	
		Se cuenta con recursos y medios materiales didácticos suficientes de acuerdo con el número de aulas.	
	<b>Grado de modernidad</b>	Se cuenta con equipos de última generación (ayudas multimedia).	
	<b>Conservación y estado de mantenimiento (Preventivo Correctivo)</b>	Se cumple con el programa de mantenimiento preventivo y correctivo de los recursos puestos a disposición de la unidad.	
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Planeamiento de recursos humanos</b>	Se realiza el planeamiento de RRHH.	
		En qué porcentaje se da cumplimiento al Plan de RRHH.	
	<b>Administración de personal</b>	Se realizan una adecuada asignación los instructores y monitores.	
		Se evalúa permanentemente al personal de instructores.	
	<b>Suficiencia en a la disponibilidad de recursos humanos</b>	Se dispone de la cantidad suficiente de Instructores para toda la programación de la instrucción requerida.	
		Cantidad promedio de alumnos que se asigna al instructor para la instrucción.	
	<b>Grado de satisfacción y motivación personal que imparte instrucción y administrativo</b>	Existe una política de motivación para todo el personal que imparte instrucción.	
<b>RECURSOS FINANCIEROS</b>	<b>Suficiencia</b>	En qué % la asignación presupuestal cubre todas las necesidades de instrucción militar.	
		En qué % la asignación presupuestal cubre las necesidades de material didáctico.	
		En qué % la asignación presupuestal cubre las necesidades de implementación de la biblioteca (libros, revistas, videos, etc.).	
		En qué % se financia proyectos de investigación de necesidad para el Ejército.	
	<b>Eficiencia en el empleo de los recursos</b>	Se ha determinado las necesidades para la instrucción y el entrenamiento, respecto al equipamiento y medios materiales, que se debe disponer.	
		Se ha gestionado al escalón superior las necesidades para la instrucción y entrenamiento.	
		Se emplea racionalmente los recursos puestos a disposición por el Comando.	
		Se cuenta con personal capacitado para formular el presupuesto anual.	

<b>INFORMACION ESTADISTICA</b>	<b>Procesos de enseñanza aprendizaje</b>	Porcentaje de instruidos con rendimiento sobresaliente.
		Porcentaje de instruidos aprobados y desaprobados.
		Porcentaje instruidos por modulo.
		Porcentaje instruidos sancionados por incumplimientos de tareas durante la instrucción.
		Porcentaje de horas de instrucción que no se cumplieron según las progresiones semanales.
	<b>Disponibilidad de un sistema de información educativo</b>	Cuenta con una base de datos.
		Los datos de los programas y relación de instruidos se encuentran sistematizados para un mejor procesamiento y recuperación de la información.
		Los procesos de instrucción y entrenamiento están sistematizados.
	<b>Disponibilidad de un sistema de estadística</b>	Cuenta con programas estadísticos para procesar la información.
		Los resultados obtenidos de los procesos de instrucción y entrenamiento se muestran mediante cuadro y gráficos estadísticos.
		Los resultados estadísticos permiten retroalimentar los procesos de instrucción y entrenamiento.

**Anexo 6: Matriz de articulación de título, objetivo y contenido de la investigación**

<b>Título</b>	<b>Problema general</b>	<b>Objetivo general</b>	<b>Marco Teórico</b>	<b>Resultados</b>
<b>PLAN DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA OFICIALES CALIFICADOS EN FUERZAS ESPECIALES DEL EJÉRCITO DEL PERÚ</b>	¿Qué aspectos de la gestión de recursos humanos de Oficiales calificados en Fuerzas Especiales pueden mejorar su formación y asignación en el Ejército del Perú?	Determinar los aspectos de la gestión de recursos humanos de Oficiales calificados en Fuerzas Especiales que pueden mejorar su formación y asignación en el Ejército del Perú	<i>Capítulo III. Sub capítulo 3. Gestión de recursos humanos.</i>	<i>Capítulo VI. Plan de gestión de recursos humanos de fuerzas especiales basado en procesos.</i>
	<b>Problemas específicos</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Marco Teórico</b>	<b>Resultados</b>
	¿Cuáles son las brechas en la formación y asignación de Oficiales calificados en Fuerzas Especiales en el Ejército del Perú?	Identificar las brechas en la formación y asignación de Oficiales calificados en Fuerzas Especiales en el Ejército del Perú	<i>Capítulo III. Sub capítulo 4. Las fuerzas especiales.</i>	<i>Capítulo V. Sub capítulo 4. Brecha de personal de fuerzas especiales.</i>
	¿Qué aspectos de la gestión por procesos deben ser considerados para mejorar la formación y asignación de los Oficiales calificados en Fuerzas Especiales en el Ejército del Perú?	Definir los aspectos de la gestión por procesos que deben ser considerados para mejorar la formación y asignación de los Oficiales calificados en Fuerzas Especiales en el Ejército del Perú	<i>Capítulo III. Sub capítulo 2. Gestión por procesos.</i>	<i>Capítulo VI. Sub capítulo I. Gestión por procesos de los recursos humanos de fuerzas especiales.</i>
	¿Qué aspectos del planeamiento estratégico deben ser considerados para mejorar la formación y asignación de los Oficiales calificados en Fuerzas Especiales en el Ejército del Perú?	Definir los aspectos del planeamiento estratégico deben ser considerados para mejorar la formación y asignación de los Oficiales calificados en Fuerzas Especiales en el Ejército del Perú	<i>Capítulo III. Sub capítulo 1. Planeamiento de recursos humanos.</i>	<i>Capítulo VI. Sub capítulo 2. Plan de gestión de recursos humanos para oficiales calificados en fuerzas especiales.</i>

## **Notas biográficas**

### **Manuel Bernardino Baca Colchado**

Candidato a Magíster en Gestión Pública en la Universidad del Pacífico. Licenciado en Educación, Universidad Privada San Pedro de Chimbote. Coronel del Ejército del Perú, Coordinador General de la Dirección General de Política y Estrategia del Ministerio de Defensa.

### **Mario Martín De la Mata Castañeda**

Candidato a Magíster en Gestión Pública en la Universidad del Pacífico. Doctor en Gestión y Desarrollo, Instituto Científico Tecnológico del Ejército. Coronel del Ejército del Perú, Jefe del Departamento de Operaciones Sicológicas del Comando Especial VRAEM.

### **Nicola Fortunato Quiroz Castillo**

Candidato a Magíster en Gestión Pública en la Universidad del Pacífico. Magíster en Docencia Universitaria e Investigación Pedagógica, Universidad Privada San Pedro de Chimbote. Coronel del Ejército del Perú, Jefe del Departamento de Investigaciones de la Inspectoría de la IV División de Ejército y Comando Especial VRAEM.