

**MARINA DE GUERRA DEL PERÚ  
ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA NAVAL  
PROGRAMA COMANDO Y ESTADO MAYOR  
MAESTRÍA EN ESTRATEGIA MARÍTIMA**



**Tesis presentada para obtener el grado académico de  
Maestro en Estrategia Marítima**

**“Incorporación de competencias profesionales en logística anfibia a los oficiales que dotarán el batallón logístico de la brigada anfibia”**

**Presentado por:  
C de C. Ricardo Leandro Vidal Palacios**

**Asesor Metodológico:  
Magister Néstor Flores Rodríguez  
<https://orcid.org/0000-0001-9595-674X>**

**Asesor Técnico – Especialista  
C de N (r) PhD Fidel Santamaría Cruz  
<https://orcid.org/0000-0001-8145-5792>**

**La Punta, 2021**



**Repositorio ESUP**



Licencia: CC BY NC

Este trabajo está suieto bajo los siguientes términos:

Atribución No comercial 4.0 Internacional

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>

Derechos: Acceso abierto



Repositorio ESUP

**DEDICATORIA**

*A mi esposa Sheyla por su  
aliento y comprensión, a mis  
hijas Zoe y Lua por su  
fortaleza e inspiración.*

## **AGRADECIMIENTO**

A todos los señores oficiales, personal subalterno y civil de las unidades y dependencias de la Marina de Guerra del Perú, así como los oficiales de las Armadas de Argentina, Brasil y Colombia quienes brindaron su experiencia y opinión profesional en la investigación, en a mis asesores, el Capitán de Navío (r) Fidel Santamaría Arévalo, el Magister Néstor Flores Rodríguez, por su importante y dedicada asesoría. A la Escuela Superior de Guerra Naval, por permitirme contribuir con investigación en aras de proyectar y mejorar talento humano de la Fuerza de Infantería de Marina.

## ÍNDICE

|   |           |
|---|-----------|
| Índice.....   | i         |
| Listado de tablas .....                             | iii       |
| Listado de figuras.....                             | iv        |
| Resumen.....  | v         |
| <b>CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b> | <b>7</b>  |
| 1.1. Situación problemática .....                   | 7         |
| 1.2. Formulación del Problema .....                 | 10        |
| 1.2.1. Problema principal .....                     | 10        |
| 1.2.2. Problemas secundarios.....                   | 10        |
| 1.3. Objetivos de la investigación .....            | 10        |
| 1.3.1. Objetivo general.....                        | 10        |
| 1.3.2. Objetivos específicos.....                   | 10        |
| 1.4. Justificación de la investigación.....         | 11        |
| 1.5. Limitaciones de la investigación.....          | 11        |
| <b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....</b>             | <b>12</b> |
| 2.1. Antecedentes de la investigación .....         | 12        |
| 2.1.1. Antecedentes internacionales.....            | 12        |
| 2.1.2. Antecedentes nacionales.....                 | 13        |
| 2.2. Bases teóricas .....                           | 14        |
| 2.3. Base normativa .....                           | 28        |
| 2.4. Definiciones conceptuales .....                | 29        |
| <b>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA .....</b>              | <b>32</b> |
| 3.1. Diseño Metodológico .....                      | 32        |
| 3.3. Variables, dimensiones e indicadores .....     | 35        |

|   |            |
|---|------------|
| 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....  | 37         |
| 3.5. Aspectos éticos .....  | 37         |
| <b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS .....</b>  | <b>39</b>  |
| 3.1. Competencias profesionales que deberían tener los Oficiales Infantes de Marina del Batallón Logístico de la Brigada Anfibia .....  | 39         |
| 3.2. Determinación de la situación al 2020, en cuanto al desarrollo de competencias profesionales en Logística Anfibia por parte de los oficiales de Infantería de Marina .....                               | 45         |
| 3.3. Evaluación de alternativas de acciones para incorporar competencias profesionales en Logística Anfibia a los Oficiales Infantes de Marina, que dotarán el Batallón Logístico de la Brigada Anfibia ..... | 46         |
| <b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>   | <b>58</b>  |
| 5.1. Conclusiones .....   | 58         |
| 5.2. Recomendaciones .....  | 60         |
| Referencias Bibliográficas .....  | 62         |
| Índice de Anexos .....  | 67         |
| <b>Anexo 1 .....</b>  | <b>68</b>  |
| <b>Anexo 2 .....</b>  | <b>74</b>  |
| <b>Anexo 3 .....</b>  | <b>76</b>  |
| <b>Anexo 4 .....</b>  | <b>77</b>  |
| <b>Anexo 5 .....</b>  | <b>79</b>  |
| <b>Anexo 6 .....</b>  | <b>122</b> |

**LISTADO DE TABLAS**

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1. Operacionalización de variables .....  | 36 |
| Tabla 2 . Competencias funcionales en Logística para Unidades Anfibias (L.U.A.) para oficiales subalternos..... | 43 |
| Tabla 3. Competencias funcionales en Logística para Unidades Anfibias (L.U.A.) para oficiales superiores .....  | 44 |

**LISTADO DE FIGURAS**

|   |     |
|---|-----|
| Figura 1. Tendencia en el tipo de plataformas anfibias .....                              | 25  |
| Figura 2. Árbol de causas y efectos .....   | 32  |
| Figura 3. Árbol de medios y fines.....  | 332 |
| Figura 4. Clasificación de acciones .....   | 33  |
| Figura 5. Concepto visual extraído de la entrevista al Vicealmirante Jorge Millones ..... | 33  |
| Figura 6. Árbol de problemas de causas y efectos.....                                     | 49  |
| Figura 7. Árbol de objetivos, medios y fines .....  | 50  |
| Figura 8. Proceso de capacitación en Logística para Unidades Anfibias (LUA) .....         | 54  |
| Figura 9. Sistema Educativo de la Marina de Guerra del Perú.....                          | 55  |
| Figura 10. Marco lógico adaptado del árbol de medios, fines y objetivos .....             | 56  |

## RESUMEN

Las operaciones anfibias a lo largo de la historia han permitido proyectar la capacidad militar en diferentes ámbitos. Las características de permanencia, flexibilidad y versatilidad acompañan el planeamiento detallado que busca consolidar posiciones y obtener las líneas de comunicaciones necesarias para operaciones y acciones militares. Es por ello, que la Marina de Guerra del Perú, a través de su Plan de Largo Plazo considera necesario establecer políticas y objetivos que lleven en escenarios permisivos y hostiles proveer los medios materiales y humanos necesarios con el propósito de contribuir con el rol primigenio de garantizar la independencia, soberanía e integridad territorial.

En tal sentido, la Brigada Anfibia de Infantería de Marina establece la proyección del Batallón Logístico en un mediano plazo, con el fin de sostener y brindar el soporte y abastecimiento requerido en la complejidad de las operaciones lanzadas desde el mar. El objetivo del estudio fue determinar las acciones que permitan incorporar competencias profesionales a los Oficiales Infantes de Marina, los cuales dotarán el Batallón Logístico de la Brigada Anfibia. La metodología fue enmarcada en la ejecución de trabajo de campo mediante el empleo de entrevistas presenciales y virtuales así como el estudio de documentos relacionados a la logística anfibia con el propósito de identificar las competencias y las acciones que permitan la incorporación de de las competencias profesionales.

Los resultados de la investigación obtenidos del estudio teórico y del trabajo de campo en las entrevistas a expertos, presentó la necesidad incorporar nuevas habilidades y conocimientos que involucren a la logística lanzada desde el mar, denominada en este estudio Logística Anfibia y su evaluación respecto a los limitados recursos humanos institucionales y los compromisos operativos actuales. En tal sentido, los resultados encontrados se apoyaron en el empleo de la educación continua y su aplicación en forma escalonada en el período de oficial subalterno y oficial superior mediante la incorporación de cuatro competencias profesionales respectivamente, identificadas en el estudio y denominadas Logística para Unidades Anfibias (LUA), sosteniéndose en tres pilares: organización de recursos asignados, un adecuado perfil profesional basado en competencias y la explotación de las oportunidades a través de los convenios institucionales.

**Palabras clave:** Logística Anfibia, Brigada Anfibia, competencias, operaciones anfibias, perfil profesional, Batallón Logístico, Oficiales Infantes de Marina.

## ABSTRACT

The amphibious operations throughout history have made it possible to project military capabilities in different areas. The characteristics of permanence, flexibility and versatility accompany the detailed planning that aims to consolidate positions and obtain the necessary communication lines for military operations and actions. That is why the Peruvian Navy, through its “Long Term Plan”, considers it necessary to establish policies and objectives that lead to permissive and hostile scenarios to provide the necessary material and human resources to contribute to the original role of guarantee independence, sovereignty and territorial integrity.

In this sense, the Marine Amphibious Brigade establishes the projection of the Logistics Battalion in the medium term, in order to sustain and provide the support and supply required in the complexity of operations launched from the sea. The knowledge that involves military logistics, the advances and evolutions in technology and the management of human talent, create gaps which translate into friction in the proper conduct of the employment of this type of units. The objective of the study is to determine the actions that will incorporate professional competencies to the Marine Officers, who will be part of the crews of the Logistics Battalion of the Amphibious Brigade. This objective is bifurcated in determining the current situation regarding the development of this type of competences and their identification; as well as, study how favorable is its incorporation in the Peruvian Navy.

The results of the research obtained from the theoretical study and the field work resulting from the interviews with experts, present the need to incorporate new skills and knowledge that involve the logistics launched from the sea, denominated in this study “Amphibious Logistics”, and its assessment regarding limited institutional human resources and current operational commitments. In this sense, the results found are supported by the use of continuous education and its application in a staggered manner during the junior and senior officer’s period through the incorporation of four professional competencies identified in the study and denominated “Logistics for Amphibious Units” (LAU), which is based on three pillars: organization of assigned resources, an adequate professional profile based on competencies and exploitation of opportunities through institutional agreements. Resulting in its favorable incorporation in order to generate an optimal professional performance.

**Keywords:** Amphibious Logistics, Amphibious Brigade, competencies, amphibious operations, professional profile, Logistics Battalion, Marines Officers.

## CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1 Situación problemática

La Marina de Guerra del Perú (MGP), a través de la Dirección General de Personal (DIPERMAR), ha implementado diversos procesos para mejorar la administración y conducción del personal naval. Según los roles estratégicos y los objetivos actuales de la MGP, la (DIPERMAR) se encuentra dedicada a la gestión estratégica de recursos humanos a través de la herramienta metodológica de gestión por competencias, la cual reconoce como centro de la gestión a la persona. (Marina de Guerra del Perú, 2019).

El rol primario enunciado en el primer aspecto institucional busca garantizar la independencia, soberanía e integridad territorial exige a las fuerzas navales estar a la altura de las nuevas amenazas y retos operacionales. En tal sentido, la Fuerza de Infantería de Marina (FUINMAR), contribuye a alcanzar estos retos operacionales a través de la organización, preparación, entrenamiento y conducción de sus unidades subordinadas en operaciones y acciones militares, con el propósito de mantener los recursos humanos y materiales en óptimas condiciones de alistamiento, para contribuir con el cumplimiento de la misión de la Comandancia General de Operaciones del Pacífico.

El personal que dota las unidades de Infantería de Marina deberá estar operacional y técnicamente capacitado y entrenado, para tener un óptimo desempeño profesional (Marina de Guerra del Perú, 2020). Lo cual, contribuye como orientar los esfuerzos de cumplir con el Objetivo Específico de Largo plazo del Área Funcional Infantería de Marina del Pacífico, de contar con la capacidad de ejecutar operaciones con una fuerza organizada, equipada y entrenada que pueda empeñarse en forma rápida, flexible y oportuna (Marina de Guerra del Perú, 2020).

Asimismo, la interacción de los aspectos institucionales, objetivos específicos, políticas asociadas del área funcional Infantería de Marina del Pacífico y la misión de FUINMAR, contribuyen con las imágenes que debiera la Marina de Guerra del Perú alcanzar en el tiempo en sus Objetivos Institucionales y sus Objetivos específicos de largo plazo.

Por otro lado, la reciente implementación de la plataforma de superficie de rol multipropósito BAP “Pisco”, las participaciones de altos mandos navales en el Simposio de Líderes Anfibios del Pacífico (PALS), la creación del Centro de Entrenamiento Internacional de Operaciones Anfibas y Primera Respuesta ante Desastres Naturales (CEIOANF), evidencian claras intenciones de mejora

de las capacidades anfibas de las fuerzas navales, buscando en la cooperación internacional la mejora de estas.

Ahora bien, las operaciones anfibas, principalmente la del tipo asalto anfibio, de asistencia humanitaria y primera respuesta (HA/DR), constituyen maniobras cuya característica principal es desplegar gran cantidad de medios en aguas internacionales y mantenerse por largos períodos de tiempo esperando de acuerdo con el plan, el momento adecuado de ejecución. Esta flexibilidad se debe en gran medida a la capacidad de los buques tipo multipropósito de sostener un continuo abastecimiento a través de la maniobra buque – costa en el escalón marítimo.

El Plan de Largo Plazo de la Marina de Guerra del Perú, considera en su estructura y magnitud de fuerza contar con una Infantería de Marina al 2040 con diferentes unidades especializadas. Proyectando dentro de ellas, la implementación del Batallón Logístico de la Brigada Anfibia. Esta unidad operativa, que se encuentra prevista a ser implementada en el mediano plazo cuenta con dos proyectos de publicaciones, el “Libro de Organización del Batallón Logístico” y “Manual de empleo del Batallón Logístico”, los cuales se encuentran en verificación para su posterior visado y aprobación del Estado Mayor General de la Marina de Guerra del Perú.

Si bien es cierto, la logística de campaña tiene naturaleza terrestre, la logística lanzada desde el mar a tierra tiene igual importancia y complejidad. Para efectos del proyecto de investigación se empleó el término de *Logística Anfibia*, o en otras palabras el apoyo logístico lanzado desde mar. Este concepto, deberá ser empleado por el Batallón Logístico tanto para el planeamiento como para la ejecución de las operaciones que deba realizar. Ligonier en el año 1757 dijo “el operativo funcionará por la perfecta coordinación de la comunicación entre mar y tierra y el flujo continuo de provisiones entre ambos escenarios” (Díaz-Ordoñez, 2016, p. 11). Esta cita, esboza lo que, requerido por la futura unidad logística referido al planeamiento, ejecución, capacitación y el entrenamiento. Además, deberá considerar los riesgos en su empleo, debido al requerimiento y empeñamiento de diferentes plataformas para la inserción de gran magnitud de medios y recursos hacia el objetivo anfibio.

La implementación del Batallón Logístico viene siendo un esfuerzo que involucra no solo a la Brigada Anfibia, los oficiales enlace del Estado Mayor de la Comandancia de la Fuerza de Infantería de Marina de las Armadas de Brasil, Argentina y Estado Unidos, contribuyeron en el planeamiento y formulación de proyecto de publicaciones y como podría ser empleado tácticamente la futura unidad.

En tal sentido, el Batallón Logístico de la Brigada Anfibia permitirá en el futuro proporcionar abastecimiento, mantenimiento, transporte, de forma centralizada, coordinada y en el tiempo justo asegurando el éxito en la maniobra. Por lo cual, el conocimiento de los conceptos que versan sobre la Logística Anfibia involucrará a oficiales de las Fuerzas de Guerra de Superficie y Aviación Naval, siendo necesario estandarizar conceptos y procedimientos, con el fin de lograr la interoperabilidad que demanda las operaciones lanzadas desde el mar a tierra.

Por lo tanto, considerando la orientación institucional establecida en el Plan de Largo Plazo al 2040, los esfuerzos de mejorar las capacidades anfibas de las Fuerzas Navales y la participación del alto mando naval referente al empleo de medios anfibios, terrestres y aéreos en escenarios que involucran cooperación internacional y lo expuesto sobre la importancia de la Logística Anfibia, se puede apreciar las siguientes brechas respecto a lo requerido institucionalmente y también por la futura unidad:

1) No se cuentan identificadas las competencias profesionales necesarias para el óptimo desempeño profesional de los oficiales que dotarán el Batallón Logístico de la Brigada Anfibia;

2) Las competencias funcionales operativas otorgadas a la especialidad de Infantería de Marina considera que todos los Oficiales Infantes de Marina tienen las habilidades necesarias para ocupar cargos en cualquier unidad subordinada de FUINMAR, no considerando la misión, complejidad y diferencias como es el caso de la de las operaciones tácticas logísticas lanzada desde el mar hacia tierra;

3) No existe en la actualidad la capacitación en Logística Anfibia, siendo necesario proyectar programas y capacitaciones que permitan tener procedimientos logísticos estandarizados para escenarios futuros en el ámbito nacional.

Las unidades involucradas en las operaciones lanzadas desde el mar tienen tareas diferentes pero convergentes y complementarias en las operaciones anfibas. No permitiendo otorgar las mismas competencias profesionales a todos los oficiales que dotan las unidades operativas de la Fuerza de Infantería de Marina, generando la necesidad de identificar y otorgar competencias de acuerdo con sus funciones, que permitan cumplir eficientemente con el alistamiento del futuro Batallón Logístico.

## **1.2 Formulación del Problema**

En tal sentido, se necesita hacer un estudio que busque dar solución al siguiente problema principal:

### **1.2.1 Problema principal**

¿Cuáles son las acciones que permitirán incorporar competencias profesionales en logística anfibia a los oficiales que dotarán el Batallón Logístico de la Brigada Anfibia?

### **1.2.2 Problemas secundarios**

1. ¿Cuál es la situación al 2021 en cuanto al desarrollo de competencias profesionales en Logística Anfibia por parte de la Infantería de Marina del Perú?
2. ¿Cuáles debieran ser las competencias profesionales en los Oficiales Infantes de Marina de la Brigada Anfibia vinculadas al del Batallón Logístico?
3. ¿Qué alternativas de acciones permitirá incorporar competencias profesionales en Logística Anfibia a los Oficiales Infantes de Marina, que dotarán el Batallón Logístico?

## **1.3 Objetivos de la investigación**

### **1.3.1 Objetivo general**

Determinar las acciones que permitirán incorporar competencias profesionales en Logística Anfibia a los Oficiales Infantes de Marina, que dotarán el Batallón Logístico de la Brigada Anfibia.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

Determinar la situación al 2021 en cuanto al desarrollo de competencias profesionales en Logística Anfibia por parte de la Infantería de Marina del Perú.

Determinar las competencias profesionales para los Oficiales Infantes de Marina vinculadas al Batallón Logístico de la Brigada Anfibia.

Evaluar las alternativas de acciones que permitirán incorporar competencias profesionales en Logística Anfibia a los Oficiales Infantes de Marina que dotarán el Batallón Logístico.

#### **1.4 Justificación de la investigación**

El presente trabajo contribuyó a alcanzar acciones que contribuyan a una gestión eficiente de recursos humanos, un óptimo desempeño profesional en los Oficiales Infantes de Marina y estandarizar procedimientos requeridos en las operaciones y acciones militares de hoy en día. Siendo, los oficiales en mención requeridos para dotar el próximo batallón logístico, para el cumplimiento primario de alistamiento de recursos y medios, el planeamiento y ejecución operaciones y entrenamientos, mediante su integración en grupos de tarea de comando y apoyo logístico de una fuerza de tarea anfibia.

Cabe resaltar, que la identificación de los cursos de acción que otorguen competencias profesionales a los Oficiales Infantes de Marina en Logística Anfibia brindará, oportunidad aumentar las capacidades operacionales y contribuyendo a alcanzar las capacidades operacionales requeridas (COR's).

#### **1.5 Limitaciones de la investigación**

La situación nacional se encuentra aún en el proceso de adaptación a consecuencia de la pandemia mundial ocasionada por el virus COVID-19 para lo cual la búsqueda se limita y orienta a la información y a las entrevistas digitales con profesionales vinculados a la materia de investigación.

Asimismo, el modelo de gestión por competencias en el campo militar internacional es bastante joven; por lo cual, hay escasas investigaciones referente a la implementación de este modelo en fuerzas militares de otras naciones.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Antecedentes de la investigación

#### 2.1.1 Antecedentes internacionales

Palacios (2020), resaltó la importancia de las estrategias que simplifican y resuelven los problemas en un escenario incierto volátil, complejo y ambiguo. Considerando, que la gestión por competencias contribuye a la solución de esos problemas. En tal sentido, es más conveniente vincular la educación y el trabajo desde el enfoque generado por el modelo de gestión por competencias; el cual, es factible porque coordina eficientemente el ciclo logístico del personal, aceptable porque no afecta a la cultura organizacional y favorece el rendimiento individual; por lo tanto, contribuye a conocer y analizar las brechas existentes en el conocimiento y las capacidades del personal (p. 83).

Ramírez (2017), reconoce que, implementando la gestión por competencias profesionales, las Fuerzas Militares podrán conocer su potencial profesional disponible, permitiendo mejores decisiones en el enfoque organizacional. Asimismo, permitirá evaluar la situación actual de la institución, proveer e identificar cual es el perfil actual e ideal de los recursos humanos; y por consiguiente definir las competencias necesarias para alcanzar el desarrollo profesional en el campo militar (p. 18).

Mojica et al. (2016), consideró el potencial del capital humano es vital dentro del cuerpo militar, y por ello que las iniciativas de transformación institucional, debe profundizar para optar por las adecuadas. Asimismo, evidencia que las competencias propuestas en el desarrollo del capital humano deben estar alineadas con la visión futura de sus ejércitos. No solo en conocimientos, sino también en competencias que les permitan tener herramientas, habilidades y estrategias correctas cuando se desempeñen en un cargo.

Navarrete (2015), investiga el Modelo de Reestructuración de las Fuerzas Armadas de Ecuador, donde se busca optimizar con eficiencia la gestión a través de un modelo adaptable para cada Institución, para obtener un solo direccionamiento estratégico institucional. Para el cumplimiento es implementación de este modelo, la Fuerza Terrestre se ha enfocado en el diseño e implementación de un Sistema de Talento Humano por Competencias, mediante la formación, capacitación y entrenamiento del personal militar y servidores públicos, con el fin de perfeccionar su perfil profesional (p. 46).

Vargas, (2015), citó parte de la Política de calidad del Ejército Nacional de Colombia, referida a la conducción de las operaciones orientadas a la defensa de la soberanía e integridad territorial en la contribución de la paz y seguridad de la nación; y que este objetivo puede ser conseguido a través del desarrollo integral del talento humano. En ese mismo sentido, considera que los oficiales pueden ejercer sus funciones diferentes a las tradicionales, desempeñándose de acuerdo con su perfil y no por el cumplimiento de la orden. Esto contribuye a construir prototipos de competencias que contribuyen al logro de los objetivos intencionales y la mejora continua en las actividades que desarrolla.

La Armada Española (2015), consideró que la fuerza naval es capaz de desplegarse con su propio apoyo logístico operativo, permitiéndole desplegarse por largos periodos de tiempo en teatros desprovistos de bases de apoyo y sin realizar coordinaciones con otras naciones. Asimismo, hace énfasis en las operaciones anfibia como la contribución más importante a la proyección del poder naval a través de una fuerza anfibia la cual se encuentra apoyada por elemento de protección, apoyo de fuego y unidades logísticas.

### **2.1.2 Antecedentes nacionales**

Santamaría (2019), presentó el modelo de gestión por competencias que la Marina de Guerra del Perú ha implementado y reconoce que las competencias funcionales operacionales son las competencias concretas para un determinado puesto de trabajo, donde priman las habilidades “el saber hacer”, las cuales, son consideradas como críticas para el desempeño exitoso en la especialidad o en el puesto o cargo de las dependencias navales y estas a su vez cooperan a alcanzar los objetivos de respectiva área funcional. (p. 29)

Bulnes (2018) durante el Simposio de Líderes Anfibios del Pacífico, destaca el valor de las operaciones anfibia, así como el desarrollo de las brigadas de despliegue rápido, como fuerzas polivalentes altamente móviles y flexibles. Valorando dentro de ellas, los sistemas logísticos que redundan como factor de éxito en el cumplimiento de las misiones en las operaciones y acciones militares de asistencia humanitaria y desastres naturales.

Chinchay, et al (2013) analiza y refiere el potencial del Sistema de Personal de DIPERMAR, el cual, ha sabido adaptarse a los cambios, pero de forma reactiva. Asimismo, menciona el modelo de gestión del talento humano optado por la Institución, el cual valora el desarrollo del personal en la planificación de mejora para un real cambio; alineado y expresado, dentro de la política actual

de la Marina de Guerra del Perú. Por otro lado, concluye que, a pesar de optar por este modelo de gestión, aún prevalece en los sistemas organizaciones subordinados el antiguo concepto de administración de personal, el cual difiere de la decisión optada institucionalmente. La cual, está referenciada en modernas organizaciones de gestión estratégica del talento humano (p.154, p.157).

## **2.2 Bases teóricas**

### **2.2.1 Competencias**

#### **2.2.1.1 Definición**

La gestión por competencias tiene sus inicios en Latinoamérica según Alles M. (2015), en la década de los años sesenta en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, la cual incluía la carrera la Licenciatura en Administración y la materia de Administración de Personal.

Allés (2015) define las competencias haciendo referencia a las características de personalidad, que tiene origen en los comportamientos, las cuales generan un desempeño exitoso en un específico puesto de trabajo (p.79).

En adición, Alles (2015) hace diferencias entre las competencias laborales y las conductuales, principalmente condicionados al foco de atención. Si el enfoque son los individuos que pertenecen o no a la organización, la identificación de competencias laborales es el curso más útil en la gestión. Por otro lado, si el enfoque se encuentra en las organizaciones y en la relación empleador-empleado, las competencias conductuales son el modelo de gestión probablemente exitoso, siempre y cuando esta modernización se haya llevado correctamente.

Asimismo, (Tobón, 2006) establece que la formación basada en competencias forma una propuesta que orienta la formación humana integral como condición esencial de todo proyecto pedagógico, la cual permite integrar teoría y práctica y la formación de conocimiento autónomo.

Gallego (1999) cita a Tobón (2006) indicando que las competencias parten desde la autorrealización personal, en un proceso complejo de personas donde pone en ejecución la acción-actuación-creación con el fin de resolver problemas y desarrollar actividades. Este proceso, integra el *saber ser* en forma de automotivación, iniciativa y trabajo colaborativo; *saber conocer* mediante la explicación, observación, comprensión y análisis; y el *saber hacer* en el cual explota su desempeño en los procedimientos y estrategias del ámbito laboral y los requerimientos del entorno.

Es decir, las competencias son la suma de procesos cognitivos-afectivos denominados procesos subyacentes y por procesos públicos y demostrables.

Por otro lado, Zabalza (2010) considera que todas las variantes de las definiciones de competencias no se excluyen entre sí. Frecuentemente conforman estructuras complejas que se interrelacionan entre ellas. Las competencias son una zona en la cual interactúan los conocimientos y las habilidades, las cuales desarrollan acciones fundamentadas y eficientes. Esto no se debe confundir con la ejecución de una tarea; ya que, por sí misma no es una competencia. Las competencias implican el identificar cual o cuales son las acciones necesarias para dar por resuelto un problema y sobre este análisis ejecutar las acciones identificadas (Zabalza, 2010).

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) la define las competencias como la capacidad de articular y movilizar condiciones intelectuales y emocionales en términos de conocimientos, habilidades, actitudes y prácticas, necesarias para el desempeño de una determinada función o actividad, de manera eficiente, eficaz y creativa, conforme a la naturaleza del trabajo. Brinda la productividad de un individuo siendo medida en términos de desempeño real y en un determinado contexto de trabajo, siendo el resultado de la instrucción y la experiencia en situaciones concretas de ejercicio ocupacional (OIT/Cinterfor, 2012).

Comandancia General de la Marina de Guerra del Perú (2015) en su Directiva para la implementación de la Gestión por Competencias para el personal superior de la Institución, en uno de sus párrafos define la competencia de la siguiente manera:

Son características personales que diferencian el desempeño excelente del promedio en un trabajo asignado, las personas que tienen las competencias necesarias para la categoría específica rinden mejor que otros que no las tengan, cualquier característica mental, física o emocional que propicia un rendimiento excelente en un trabajo asignado, es considerada como una competencia (p. 2).

En este caso, la definición relaciona la productividad, la excelencia en el desempeño profesional y las habilidades mentales, físicas o emocionales del oficial, que en su conjunto le permiten sobresalir en rendimiento cuando el rol está alineado con sus habilidades.

Este será un punto por considerar, debido a tipo de organización de las unidades y dependencia de la Marina de Guerra del Perú y en nuestro caso en el Logístico. Si bien es cierto, los conceptos antes mencionados orientan a enfocarnos a las competencias conductuales, la investigación se orienta en las competencias laborales debido a la necesidad de conocer desde la

perspectiva del empleador, el requerimiento adecuado en relación con las funciones, operaciones y acciones militares que deberá realizar la unidad operativa.

### **2.2.1.2 Dimensiones de las competencias profesionales**

#### **2.2.1.2.1 Competencias laborales o profesionales**

La dimensión de las competencias laborales o profesionales abarca el campo conceptual vinculadas a sólidas teorías y buenas prácticas llevando a definir metodologías que permiten a las organizaciones identificar y determinar qué tipo y materia de recursos humanos son lo que necesitan en sus organizaciones.

Alles, M. (2006), utiliza la definición del Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre formación profesional (CICEFOR), definiendo las competencias laborales como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada. (p.28). Así mismo, plantea que puede entenderse como una mezcla de conceptos integrados por conocimientos específicos y habilidades necesarias para un desempeño adecuado en un puesto de trabajo.

Esta definición, enmarca a las competencias laborales en la capacidad efectiva de ejecutar exitosamente una actividad laboral plenamente identificada, precisando que la competencia laboral es una capacidad real demostrada y no una probabilidad.

Por otro, en un enfoque de competencias en función de su naturaleza utilizada por (Becerra & Campos, 2012), la cual es recogida de la primera edición de Competencias Laborales para Chile 1999-2004 de la Fundación Chile, la define como las capacidades requeridas específicamente para ingresar, mantenerse, desarrollarse y desenvolverse en el mundo del trabajo, este concepto lo identifica como competencias de empleabilidad (p.12).

En adición a ello, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) la define como la capacidad de articular y movilizar condiciones intelectuales y emocionales en términos de conocimientos, habilidades, actitudes y prácticas, necesarias para el desempeño de una determinada función o actividad, de manera eficiente, eficaz y creativa, conforme a la naturaleza del trabajo. También, considera que es la que brinda la productiva de un individuo siendo medida en términos

de desempeño real y en un determinado contexto de trabajo, siendo el resultado de la instrucción y la experiencia en situaciones concretas de ejercicio ocupacional (OIT/Cinterfor, 2012).

La Marina de Guerra del Perú, a través su Dirección General de Educación, diseña los Programas de Especialidad Profesional, con perfiles de egreso basados en competencias, ofreciendo un método que permite identificar en los egresados, las competencias funcionales necesarias para el idóneo desempeño profesional eficiente, incorporadas en su etapa de formación profesional y en su proceso de desarrollo y ejercicio profesional (Dirección de Educación de la Marina, 2018).

La variedad de definiciones y enfoques nos permiten vincular lo requerido en el oficial de marina, respecto a que competencias son las que permiten un desempeño sobresaliente a más, en cargos de corte militar relacionados a la conducción o dirección de hombres y mujeres que han sido formados en una carrera naval. Necesario considerar, el significado de trabajar en una Institución única como lo es la Marina de Guerra del Perú, debido a su dualidad administrativa operativa, demandante de optimizar tiempos, planificar y ejecutar respuestas eficaces, así como entrenar integralmente para desarrollar operaciones y acciones militares exitosas donde los intereses nacionales lo requieran.

### **2.2.1.3 Unidades de análisis de las competencias profesionales**

#### **2.2.1.3.1 Competencias en función al cargo**

La asignación de competencias asignadas a un cargo o puesto de trabajo tiene como punto inicial de análisis la descripción del puesto de trabajo. En este sentido, la adecuación persona-puesto implica lo que el cargo requiere, comparado con los elementos de personalidad, motivación y el concepto de uno mismo, los cuales constituyen los componentes que forman las competencias de la persona (Alles, 2006).

El diseño de los puestos de trabajo debe considerar el análisis sistemático del recurso humano que garantice el cumplimiento de los objetivos institucionales. Para ello, es necesario determinar y reconocer las competencias, perfiles, familias de cargos, niveles jerárquicos, tareas, procesos, etc. Estos elementos entramados son los que configura el puesto de trabajo. (Rincón, 2016).

Cabe resaltar, que las competencias necesarias para un puesto de trabajo son aquellas que han sido demostradas con un desempeño profesional de nivel excelente. Estas serán las capacidades que diferencian y se relacionan con el óptimo desempeño profesional (Becerra & Campos, 2012).

Es importante mencionar que, el Batallón Logístico al ser la unidad segundo escalón o en otras palabras una unidad de apoyo en la Brigada Anfibia, se le destina la tarea de sostener las operaciones y acciones militares requeridas. Por ello, la estandarización de procedimientos, el conocimiento sobre el empleo de las plataformas, sistemas y dotaciones será vital importancia.

Por ello, la íntima relación entre el conocimiento adquirido y la experiencia profesional de los oficiales destinados a conducir la unidad logística se puede sostener cuando Till (1988), cita a Richmond en su libro “Estrategia marítima y la era nuclear” donde se expone la importancia de la regeneración intelectual diciendo:

Fomentar el interés en lo que Kemperflet denominó las partes sublimes de nuestra profesión...lo que quiero desarrollar es el hábito mental de razonar las cosas, hasta llegar al fondo de ellas, deduciendo principios y difundiendo el interés del lado mejor de nuestra tarea (p. 62).

Es decir, no tener claro los procedimientos por falta de conocimientos y estandarización de ideas entre los oficiales que participan en operaciones y acciones militares, como son las operaciones anfibias, fricciona lo que debería ser un engranaje natural y fluido en la operación.

#### **2.2.1.3.2 Programa de especialización profesional por competencias**

El sistema educativo del sector defensa tiene la característica de ser un componente unitario, el cual se encuentra alineado al sistema educativo nacional. Dentro de sus fines tiene la característica de desarrollar competencias y capacidades en el personal militar y civil del Sector Defensa en los diferentes niveles, de acuerdo con la demanda propia del sector (Ministerio de Defensa, 2018).

El Sistema Educativo del Sector Defensa, en la categoría de primer nivel cuenta con la educación superior de posgrado, donde se desarrollan los programas de segunda especialidad profesional y los programas de capacitación en materias específicas. Para optar por cualquiera de los programas de especialización, es prerequisite contar con las competencias del pregrado profesional, incorporadas en las escuelas de formación militar, como es la Escuela Naval del Perú (Ministerio de Defensa, 2018).

El siguiente nivel dentro de la categoría de posgrado se encuentra el perfeccionamiento profesional, el cual abarca los estudios de programas de maestrías y doctorados, con equivalencia en jerarquía y crédito con los estudios de posgrado civiles, (Ministerio de Defensa, 2018).

En tal sentido, el programa de segunda especialidad profesional y el programa de perfeccionamiento, otorgará una magnitud de competencias de acuerdo con el nivel del programa, lo cual se puede relacionar con la profundización y la jerarquía del programa. En adición a ello, se evidencia que a mayor nivel del programa el nivel de créditos aumenta, por ejemplo, mientras que la segunda especialidad profesional debe contar con un mínimo de cuarenta créditos y una investigación académica, el diplomado debe contener con un mínimo de veinticuatro créditos. Asimismo, los perfiles de egreso de los programas académicos de la Marina de Guerra del Perú y de las Fuerzas Armadas del Perú, describen que las competencias profesionales incorporadas en los programas permitirán al personal que egrese desempeñarse eficientemente (Ministerio de Defensa, 2018).

De este modo, de acuerdo con los lineamientos establecidos en el área educativa del sector defensa busca en los recursos humanos el mayor nivel de competencias a través de una formación y actualización continua de conocimientos, con el propósito de maximizar el empleo de los recursos, mediante un eficiente desempeño en los diferentes cargos y puestos en los institutos armados.

## **2.2.2 Logística Anfibia**

### **2.2.2.1 Definición**

La definición de logística dentro de la literatura y teorías relacionadas al ámbito estrategia naval guarda relevancia conceptual; sin embargo, dentro de sus diferentes marcos teóricos y bibliografía naval no es común el término Logística Anfibia. Por ello, seremos bastante cautelosos a la hora de presentar una definición que abarque tanto el escenario donde se aplicarán las operaciones, así como su íntima relación entre los escenarios marítimo-terrestres y el rango de complejidad de su maniobra desde el nivel táctico y operacional.

En el nivel táctico, las características potenciales de las fuerzas navales (Salgado, 1973), considera que la permanencia en el mar constituye un factor vital para el dominio del mar, permitiendo la concentración y la movilidad. Esta capacidad depende principalmente a la autosuficiencia logística de las unidades navales la cual contribuye al conjunto que integra la fuerza y en el éxito de la operación (p.305).

Asimismo, la flexibilidad inherente al sistema logístico marítimo quedó ampliamente demostrada en la Guerra de las Islas Malvinas por parte de la Marina Británica. En el sentido de la

disponibilidad de buques adecuados o en buscar la adaptación de buques mercantes para operaciones militares. Para lo cual las técnicas a ser empleadas deber estar establecidas y entrenadas (Julian, 2000).

En esta misma línea de ideas, el apoyo logístico de una operación anfibia depende necesariamente de las fuerzas a flote debido a que estas unidades brindarán el sostenimiento continuo y coordinado de las fuerzas de asalto empeñadas en tierra. Considerando para ello el establecimiento y la proyección de sistemas de apoyo logístico en costa (Armada Argentina, 1972).

Lind (1999) manifiesta:

La Logística Anfibia debe estar basada, en cambio, en el principio de logística avanzada, que provee al comandante el tipo de apoyo fluido necesario para librar la batalla en la guerra de maniobras. En un desembarco anfibio, la logística avanzada debe basarse en mayores responsabilidades para los depósitos flotantes móviles y grupos Tácticos Logísticos. Los vehículos precargados con abastecimientos de combate esenciales y unidades logísticas y de mantenimiento organizadas en forma similar, deben suplir ampliamente la inmediata necesidad de depósitos e instalaciones vulnerables en tierra. Los grupos Tácticos Logísticos, actualizados con la situación en tierra, deben decidir qué elementos logísticos son requeridos allí y ordenarles desembarcar. Una vez en la playa, estos elementos deben ser enviados hacia vanguardia por el destacamento de playa. Luego de finalizar su misión logística, los elementos móviles deben regresar a los buques anfibios para su recarga y reasignación como reserva a flote. (p. 81)

En este sentido, a la luz de las particularidades del ámbito anfibio, utilizamos la siguiente definición teórica; “Factores logísticos vitales para el desempeño de los componentes de la fuerza en una acción anfibia. La cual comprende movilización de recursos, sistemas de transporte y buques específicos” (Diaz-Ordoñez, 2016, p. 16).

Considerando los párrafos previos y su análisis, la definición operativa es la siguiente:

Capacidad de carácter naval, que tiene como finalidad el sostenimiento y abastecimiento de medios y recursos, el cual, tienen como propósito mantener el ritmo de batalla de las operaciones y acciones militares lanzadas desde el mar.

La definición teórica como la operativa, acompañarán el transcurso de la investigación con la finalidad de traer a la luz los conocimientos y habilidades a ser otorgados como competencias profesionales a oficiales que se desempeñen en el Batallón Logístico de la Brigada Anfibia.

### **2.2.2.2 Dimensiones de la Logística Anfibia**

#### **2.2.2.2.1 Operaciones anfibias de las fuerzas navales**

Las operaciones anfibias, otorgan la posibilidad de acción y proyección terrestre del poder naval, mediante una fuerza de desembarco compuesta por elementos de maniobra, apoyo y servicios de combate altamente móviles, flexibles y autosostenibles en tierra. Antecedentes históricos como los desembarcos Iwo Jima o Normandía, evidencian el grado significativo de sorpresa en el nivel estratégico, pero a costa de la sorpresa táctica y una alta degradación de la fuerza propia.

Till (1988) dice; "de todas maneras, estas dificultosas y dramáticas operaciones han representado en el pasado sólo una porción de lo que ahora se denomina misión de proyección del poder naval. Aunque se llegará a la conclusión de que el asalto anfibio sería costoso en la era nuclear, la misión en sí ha sobrevivido en su nuevo ámbito" (p .223).

La evolución de este tipo de operaciones ha permitido generar nuevos conceptos como las operaciones OTH (operaciones detrás de la línea visual), la cual es una extensión de la filosofía de la guerra de maniobra de los US Marines Corps, la cual difiere de las tradicionales operaciones anfibias en la alta capacidad táctica, rapidez y flexibilidad operativa otorgada a la fuerza propia (Gomez, 1998)

La Doctrina de Operaciones Anfibias de la Marina de Guerra del Perú, define la operación anfibia como una operación militar que es lanzada desde el mar por una Fuerza de Tarea Anfibia, a través de medio navales y aéreos, con el propósito de desplegar su Fuerza de Desembarco hacia objetivos terrestres con niveles de riesgo desde permisivo hasta hostil (Marina de Guerra del Perú, 2015).

De acuerdo con la doctrina, existen cinco tipos de operaciones anfibias, de las cuales cuatro de ellas abarcan una variedad de misiones en operaciones militares: la incursión anfibia, demostración anfibia, asalto y retirada anfibia.

La guerra anfibia es un factor que contribuye a la guerra de maniobra siempre que considere el empleo de los medios utilizando como espacio de maniobra en el mar, con la finalidad de

proyectar el poder militar en un punto desconocido con certeza de la costa adversaria, lo cual condicionará a las fuerzas oponentes a defender el área. La fuerza anfibia podrá permanecer fuera de la zona de operaciones prevista, hasta que se tome la decisión de su empleo, aprovechando los atributos del poder naval de flexibilidad, gradualidad y versatilidad (Acevedo, 2010).

Asimismo, las operaciones anfibia en acciones militares o doctrinariamente conocidas como apoyo anfibio como respuesta a las operaciones de crisis son un tipo de operación diferente a la guerra que permite empeñar la capacidad anfibia en zonas costeras de difícil acceso a través del movimiento buque-costa de los medios anfibios y aéreos embarcados y el establecimiento en costa de una fuerza de despliegue rápido. Este tipo de operación se convierte en la primera respuesta ante desastres naturales y ayuda humanitaria como fuerza independiente o como parte de una fuerza combinada, capaz de realizar tareas de mitigación de desastres y/o sostenimiento (Comandancia General de Operaciones del Pacífico, 2013).

Las predicciones en las que se han basado las doctrinas de la marina norteamericana antes y después del 11 de setiembre, se han visto cortas en alcances y evolución de la situación. Solo los USMC ha participado en 104 operaciones desde 1990 hasta el 2006, en ella hay una larga lista de operaciones de apoyo humanitario y desastres naturales. Las áreas más concurridas son Italia, Bangladesh y Filipinas. Otros países como Francia, España y Holanda también realizan este tipo de operación, sacando provecho de las capacidades de sus unidades anfibia (Fassler, 2010).

Por otro lado, las operaciones anfibia orientadas a la primera respuesta en situación de desastres naturales son a nivel internacional un curso de acción viable para concentrar medios y recursos adecuados en escenarios complejos. Teniendo como objetivo central, proyectar puentes marítimos a zonas afectadas por diferentes fenómenos.

En tal sentido, las operaciones anfibia ya sean operaciones y acciones militares tienen un alto nivel de complejidad y riesgo no solo frente a la amenaza existente, sino también los originados dentro de la maniobra buque costa o los posibles incidentes que pueden producirse durante el despliegue de las olas de desembarco logístico. Para lo cual, la estandarización procedimental juega un partido aparte en la minimización de riesgos en la operación.

Asimismo, interoperar fuerzas navales principalmente de superficie, aeronavales y de infantería de marina enmarca la magnitud de la operación. La estandarización procedimental y la sistematización de plataformas navales, hombres armas y equipos constituyen un verdadero reto a la hora de ejecutar el planeamiento operativo.

Alva (2014) en su artículo “Fuerzas Anfibias”, considera que la existencia de una fuerza anfibia depende de la presencia de tres factores:

1) La disposición de unidades de desembarco. Diseñadas específicamente con el propósito de proyectar una fuerza de combate en tierra, para lo cual dentro de la plataforma se consideran embarcaciones para desembarco, aeronaves embarcadas y vehículos anfibios. 2) Tener una fuerza de infantería de marina motorizada y mecanizada con una magnitud que va desde compañía hasta brigada. 3) Contar con una doctrina que plantee el concepto operacional de la proyección de la fuerza a través del mar y que considere el empleo de las fuerzas anfibias (p.82).

En tal sentido, se debe tomar en consideración que la operación anfibia por sí misma no logrará el objetivo de la consolidación en playa de los puntos necesario de proyección en tierra. El objetivo será alcanzado, en la medida que las fuerzas navales que integran la fuerza anfibia puedan lograr la interoperabilidad requerida, sostenerla el tiempo que sea necesario y que les permita apoyar o ser apoyados, viendo en la doctrina el elemento de orientación procedimental estandarizado y sistematizado.

### **2.2.2.3 Unidades de análisis de la Logística Anfibia**

#### **2.2.2.3.1 Empleo anfibio del batallón logístico**

El Batallón Logístico de la Brigada Anfibia, se encuentra en el proceso de formulación de libros de organización y su posterior manual de empleo, por lo cual no es posible considerar manuales o doctrinas que hablen específicamente de esta unidad de combate. Por otro lado, las capacidades operativas consideradas y dispuestas en el Plan de Largo Plazo de la Marina de Guerra del Perú, así como las referencias regionales respecto al empleo de unidades de comando y apoyo logístico en brigadas de infantería de marina, es posible esbozar hacia donde se encuentra orientado su empleo en operaciones y acciones militares.

Ahora bien, debemos marcar nuestra posición respecto a su empleo como unidad subordinada de una gran unidad de combate como la Brigada Anfibia de Infantería de Marina. Sea como unidad de alisamiento, como elemento de tarea subordinado a una Fuerza de Desembarco o en el caso de acciones militares a una fuerza de despliegue rápido ante desastres naturales.

La referencia que marca el empleo de la unidad se conceptualiza en el Manual Logístico de las US Marines Corps, definiendo la unidad de combate logístico como;

“Unidad que debe poder construir capacidades logísticas donde no existen, debe proporcionar la autosuficiencia requerida para ejecutar operaciones navales, debe crear y enviar todos los servicios y suministros requeridos para sostener a la fuerza propia” (U.S Marine Corps, 1997, p. 90).

La Doctrina anfibia de la Marina de Guerra del Perú, contempla en las consideraciones de apoyo logístico para las operaciones anfibias que el establecimiento y mantenimiento de un sistema de apoyo logístico va desde la retaguardia hacia el punto de aplicación de tal manera que apoye eficientemente a los elementos de la Fuerza de Tarea Anfibia. Para lo cual el apoyo logístico debe ser continuo y adecuado. Asimismo, la tarea de apoyo y servicio al combate debe considerar la cobertura y el sostenimiento continuo de la Fuerza de Desembarco, a través de la estrecha coordinación con los componentes de la Fuerza de Tarea Anfibia y el sistema logístico embarcado. (Comandancia General de Operaciones del Pacífico, 2013).

En tal sentido, la definición operativa a emplear en el trabajo en adición a la definición teórica enunciada será la siguiente:

Unidad alistada y entrenada para ejecutar operaciones logísticas anfibias y terrestres no convencionales que permiten sostener y mantener el ritmo de batalla en las operaciones y acciones militares de la Brigada Anfibia de acuerdo con el plan.

En tal sentido, dimensionamos a la unidad como un elemento que le otorga a la brigada anfibia la autonomía y autosuficiencia cuando sea activado como grupo de tarea de la fuerza de desembarco en la fuerza anfibia.

#### **2.2.2.3.2 Empleo anfibia de las unidades de superficie**

Las fuerzas de proyección de la Armada deberán estar constituidas por medios navales de combate, de transporte y anfibios. Muchos de los buques de hoy, están siendo concebidos con instalaciones aéreas y diques en popa, con la finalidad de realizar operaciones con embarcaciones involucradas en el movimiento buque costa. Por otro lado, el diseño de las plataformas de superficie considera espacios de carga y descarga, habitabilidad para personal para los periodos de permanencia abordo, así como compartimentos y sistemas más complejos de mando y control que

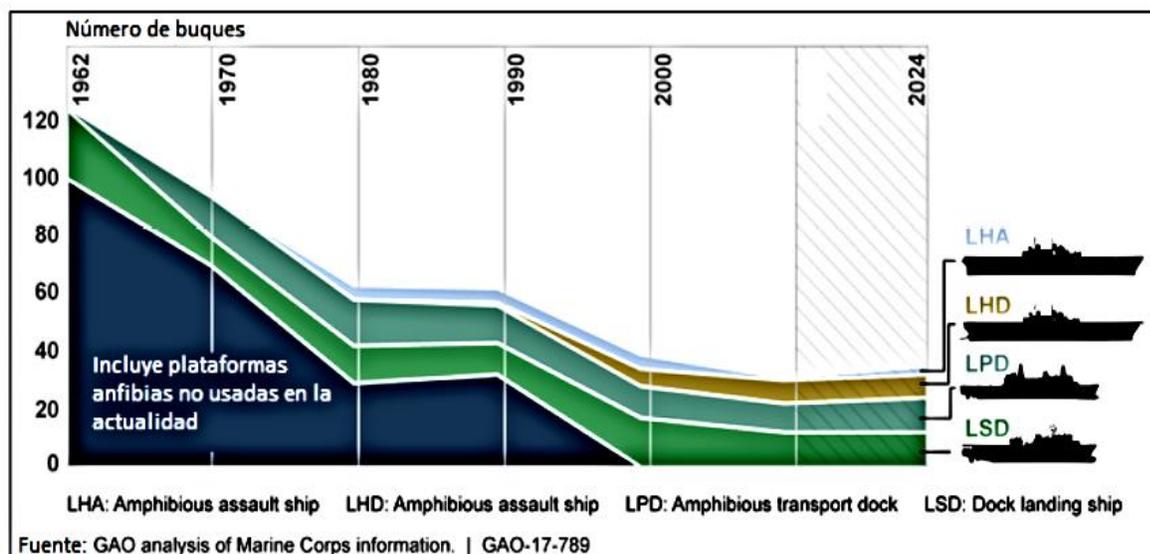
permitan sostener la conducción y supervisión de las operaciones en el escalón marítimo tanto en mar como en tierra (Fassler, 2010).

Ahora bien, en función de su capacidad de actuación los buques que integran la fuerza anfibia definen tres niveles de acuerdo con su capacidad de navegación. 1) De acción local, con capacidad anfibia mínima y posibilidad de acción limitada a aguas costeras; 2) Acción regional, con capacidad de transporte y desembarco limitado a la zona geográfica; 3) Acción zonal, con mayor extensión de acción geográfica extensa; y 4) de acción mundial, la cual tiene la capacidad de acción anfibia en todos los mares (Álvarez, 2014).

Cabe resaltar que Álvarez (2014) considera que el Perú tiene el potencial para integrarse a las fuerzas anfibias de nivel regional luego de la consolidación de los dos proyectos LPD de la clase “Makassar”.

### Figura 1

*Tendencia en el tipo de plataformas anfibias*



*Nota.* Tomado de “El futuro de las operaciones en la zona litoral: apuntes para un debate nacional” (p.11), por Morales, 2018, Boletín electrónico ieee.es

Para proyectar la fuerza de desembarco, los buques de la fuerza naval se diseñan para transportar además de la fuerza de asalto, los medios de superficie y aéreos que le permitan realizar el movimiento buque-costa. En este sentido, los buques anfibios como son la clase “Makassar”, proporcionan capacidades de movilidad aérea, movilidad por superficie, comando y control, supervivencia en áreas restringidas, así como autonomía y apoyo logístico. Por lo cual, estas unidades de combate otorgan la versatilidad e interoperabilidad vital para la capacidad de proyectar

el poder naval sobre tierra, otorgando una gama de posibilidades en el espectro de las operaciones, desde los presencial hasta lo potencialmente hostil en la escalada de crisis (Armada Española, 2015).

En tal sentido, el empleo de las unidades de superficie otorga al poder naval la movilidad, flexibilidad, autosuficiencia y permanencia en el ámbito marítimo, permitiendo integrar diferentes plataformas y sistemas de combate los cuales multiplican su capacidad de proyección anfibia de acuerdo con su posibilidad de acción y características inherentes a su diseño.

Por lo tanto, las unidades anfibas de superficie, así como los buques capitales que otorgarán el control del mar, son la piedra angular que permitirá proyectar la fuerza anfibia mediante el movimiento buque costa. Contribuyendo a alcanzar una de las tareas fundamentales del poder naval.

### **2.2.2.3.3 Empleo anfibia de unidades aeronaves**

El empleo de las aeronaves en la fuerza anfibia tiene su origen en el concepto de los asaltos lanzados detrás de la línea horizonte (OTH), el cual se desarrolló en el año 1991 por la necesidad de empleo de helicópteros en las operaciones navales, establecida en la filosofía de guerra de maniobra de los US Marines Corps, incorporando en este concepto los principios de capacidad táctica de rapidez y flexibilidad operativa. La existente complejidad de la operación anfibia aumenta realizando este tipo de operaciones principalmente en el comando y control, la movilidad, adquisición de inteligencia, apoyo de fuego y apoyo logístico. Ahora bien, por más compleja que sea esta operación es una solución adecuada en diferentes escenarios (Gomez, 1998).

De igual importancia, el empleo de plataformas aeronavales en las operaciones anfibas otorga un sin número de posibilidades y combinaciones de inserción de medios humanos y logísticos, permitiendo extender el brazo de acción de forma rápida, flexible y oportuna. En ese sentido, “Los medios aéreos permiten realizar operaciones más allá del horizonte, aumentando así la sorpresa y reduciendo la vulnerabilidad en ambientes inciertos”. Armada Española (2015, p. 46).

Por otro lado, la Doctrina Operacional de Operaciones Aéreas (DOFA) de la Fuerza Aérea del Perú, considera que la naturaleza liviana de las fuerzas anfibas (haciendo referencia a las unidades de asalto), la convierten en una fuerza vulnerable, por lo que dependen del apoyo otorgado por aire. En consecuencia, se debe coordinar cuidadosamente el uso conjunto de los medios aéreos (Fuerza Aérea del Perú, 2016).

Asimismo, centrándonos en el tema de investigación, el empleo de las aeronaves para sostenimiento y aprovisionamiento. el aeroabastecimiento otorga una gran capacidad de proyección en reducido tiempo, incorpora la posibilidad de bordear obstáculos, así como acceder a lugares para las dimensiones marítimas y terrestres inaccesibles. De igual importancia, su empleo debe estar relacionado por los medios que utiliza y los volúmenes que maneja. Lo cual, genera una limitación en su empeñamiento, pero provee una alternativa de importancia fundamental en áreas aisladas sin vías de aproximación o en situaciones de emergencia (Ezequiel, 2017).

#### **2.2.2.3.4 Antecedentes de estudio de caso en operaciones logísticas anfibias**

##### **Operación Anfibia en San Carlos – Conflicto de las Islas Malvinas**

Esta operación ha sido la última operación anfibia debido al tipo de armamento, tecnología y sistemas de armas, lo cual alteraría la modalidad de combate y apoyo logístico. Asimismo, el análisis del apoyo logístico de la Armada Británica es un caso de interés, debido a que el teatro de operaciones se encontraba a distancia considerable de sus bases. Para lo cual, se tuvo que organizar una Fuerza de Tarea que permita el despliegue hacia las Islas Malvinas (Hermelo, 2007).

La determinación de las playas de desembarco debía ir de la mano con el abastecimiento logístico, el cual consideraba sostener las operaciones en tierra de acuerdo con los intereses de recuperación de la isla por parte de la Armada Británica. Para lo cual, la selección de San Carlos se sustentaba en características geográficas a pesar de los 80 kilómetros de distancia del Puerto Argentino.

Uno de los aspectos más complicados para las fuerzas británicas fue el evidente lento movimiento de descarga de los buques a playa, debido a los ataques aéreos argentinos. Otro aspecto fue el desconocimiento de la ubicación de los pertrechos y carga logística, principalmente fue la desorganización de los manifiestos de carga y falta de familiarización con la ubicación de los compartimentajes dentro de las unidades navales británicas. En adición la conversión de buques mercantes a buques logísticos evidenció las características irremplazables de los buques logísticos. Asimismo, la carencia de medios de comunicación limitó el comando y control de las operaciones tanto en mar como en tierra. (Hermelo, 2007).

## **El reabastecimiento de Malta en la Segunda Guerra Mundial**

La Isla de Malta desde la antigüedad ha ocupado un lugar preponderante en las aspiraciones de Gran Bretaña. En el contexto de la segunda guerra mundial Churchill lo ve como una posición estratégica con miras al Oriente. La percepción de algunos oficiales de la Armada Británica es que la isla era indefendible, generando fricciones entre la armada y el nivel político. Por las percepciones de escasa viabilidad de defensa de la isla, los recursos logísticos de la isla eran escasos. Asimismo, la falta de discreción respecto a las órdenes de abastecimiento de la isla por medios marítimos ocasionó la pérdida de varias unidades navales.

Al iniciarse las hostilidades entre las fuerzas británicas ubicadas en el norte de África y las italianas en Trípoli apoyando al esfuerzo de Alemania. La superioridad británica tuvo un papel preponderante en el hundimiento de mercantes que iban entre Europa y América del Norte. Se evidenció la buena interrelación entre fuerzas terrestres aéreas y marítimas, cuyo propósito era realizar tácticas ofensivas y defensivas para interrumpir los abastecimientos hacia Malta.

Una crítica recurrente, es que su derrota se debió principalmente a la falta de coordinación operacional entre la marina alemana e italiana, así como la poca importancia a la seguridad de los convoyes de reabastecimiento logístico, lo cual impedía un correcto empeñamiento de las fuerzas navales y aéreas. Asimismo, la falta de valoración del poder naval y de los bombardeos aéreo por parte de Alemania, incidió significativamente en la conducción de la guerra en el Mediterráneo, debido a la constante degradación y hundimiento de buques con suministros logístico.

Abastecer Malta desde el mar hacia tierra fue realmente complejo, solo una parte de los convoyes podían llegar a puerto con los suministros. La Royal Navy continuó pugnando por abastecer Malta, para lo cual puso en marcha la Operación Pedestal. Solo cinco mercantes lograron arribar a La Valletta, aunque su valiosa carga resultó vital para poder proseguir con la defensa de la isla y la victoria aliada en el norte de África. Permitiendo evidenciar la importancia de un planeamiento logístico detallado y con previsión que otorgue la capacidad de mantener las operaciones.

### **2.3 Base normativa**

Plan de Largo Plazo de la Marina de Guerra del Perú período 2020-2040 de fecha 29 de octubre del 2020.

Resolución Ministerial Nro. 165-2018 DE/SG de fecha 7 de febrero 2018 – Sistema Educativo del Sector Defensa

Doctrina de Operaciones Navales del Pacífico DOPERPAC-21023 – Edición agosto 2013

Doctrina Operacional de Operaciones Aéreas DOFA 1-1 – de fecha 16 agosto 206

Directiva COMGEMAR 02-2015 de fecha Directiva para la Implementación de la Gestión por Competencias para el Personal Superior de la Marina de Guerra del Perú

Libro de Organización de la Fuerza de Infantería de Marina - 2020

Libro de Organización de la Brigada Anfibia - 2020

Resolución Directoral Nro. 716 – 2018 MGP/DGED de fecha 18 de setiembre 2018 -Perfil de Egreso del Programa de Segunda Especialidad Profesional de Infantería de Marina

Resolución Directoral Nro. 595 – 2016 de fecha 16 de octubre 2016 – Aprobación del perfil de egreso de Artillería de campaña.

Manual de Empleo de la Brigada Anfibia 2018

Oficio COMOPERPAC No. 1400/11 de fecha 9 de diciembre del 2020

Oficio N°1400/11 DE FECHA 9 DICIEMBRE 2020.

## **2.4 Definiciones conceptuales**

### **2.4.1 Poder Naval**

Es el componente militar del Poder Marítimo, el cual en función de su aplicación En función de su aplicación desempeña un sustancial rol en la contribución al logro de los Objetivos Nacionales, tanto en el ámbito que abarca el mar (lecho, subsuelo y espacio aéreo) como en ciertas áreas terrestres de interés para las operaciones navales (Comandancia General de Operaciones del Pacífico, 2013).

### **2.4.2 Capacidad Militar**

Habilidades de las Fuerzas Armadas que deben poseer y desarrollar para ejecutar una o varias acciones, con objetivos y/o fines determinados por alcanzar, de acuerdo con las amenazas identificadas en la Política de Estado para la Defensa y la Seguridad Nacional (Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas del Perú , 2010).

### **2.4.3 Capacidad operativa**

Conjunto de factores y aptitudes que debe poseer un Área Funcional y ser capaz de cumplir con los retos operacionales, que surgen de los múltiples escenarios de conflicto que pueda afrontar la Institución (Comandancia General de Operaciones del Pacífico, 2013).

### **2.4.4 Operaciones militares**

Son operaciones de combate sostenidas y de gran escala en combinación con el empleo de otros instrumentos del poder nacional, que colocan al país en un estado de guerra (Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas del Perú, 2010).

### **2.4.5 Operación**

Cualquier acción para cumplir con una misión en el dominio militar. Puede ser estratégica, tácticas, de entrenamiento, administrativa, etc., e incluir acciones de combate, movimiento, abastecimiento, ataque, defensa o maniobras, necesarias para conseguir el objetivo que se persigue (Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas del Perú, 2010).

### **2.4.6 Acciones militares**

Las acciones militares también conocidas internacionalmente como operaciones militares diferentes a la guerra. Son una variedad de actividades de las Fuerzas Armadas con propósitos diferentes al de las operaciones militares. Involucran la combinación de medios terrestres navales, aéreos y especiales, incluyendo la participación de otras entidades del gobierno y/o organizaciones civiles. Estas actividades pueden darse de forma planificada, como respuesta a un desastre natural, apoyo al cumplimiento de las leyes y normativa vigente y tratados internacionales (Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas del Perú, 2010).

### **2.4.7 Ámbito Anfibio**

Es el ámbito definido por las operaciones de proyección de fuerzas militares desde el mar hacia tierra. Este tipo de operaciones se concentran en áreas de costa, desde donde se insertan o despliegan fuerzas militares para continuar operaciones subsiguientes en tierra (Comandancia General de Operaciones del Pacífico, 2013).

### **2.4.8 Ritmo de batalla**

Capacidad constante de actuar rápido y mantenerla a lo largo de la operación. El ritmo de batalla permite tomar la iniciativa frente al enemigo antes que este reaccione. La logística

contribuye a mantener el ritmo de batalla para el sostenimiento de las operaciones (U.S Marine Corps, 1997).

#### **2.4.9 Movimiento buque costa**

Maniobra táctica descentralizada de la fuerza de desembarco, en el momento, lugar y las formaciones más adecuadas es la parte táctica de la maniobra operacional lanzada desde el mar (Gomez, 1998).

#### **2.4.10 Maniobra operacional lanzada desde el mar**

Uso del mar para obtener ventaja en la cual se integra el componente terrestre y marítimo, de forma flexible, con un alto volumen de apoyo de fuegos y tecnología buscando dar un golpe decisivo en las debilidades del enemigo en tierra (Gomez, 1998).

#### **2.4.11 Experto**

“Es una persona que ha adquirido conocimiento y habilidades a través de los años, en un campo particular, y que es señalado como poseedor de competencias útiles para la comprensión y resolución de problemas” (Zeballos, 2015).

#### **2.4.12 Diplomacia Naval**

Actividades de formación de coaliciones que se extienden a través de un espectro de intensidad. Normalmente el primer paso en el mejoramiento de relaciones son los contactos personales de armada a armada en reuniones profesionales tales como el Simposio Naval del Pacífico Occidental; los cuales, se aprovechan en ocasiones para operaciones de adiestramiento (Till, 1988).

## CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

### 3.1 Diseño Metodológico.

#### 3.1.1 Enfoque

El enfoque del presente trabajo de investigación es cualitativo, debido a que se orienta en comprender los fenómenos, explorar desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y su relación con el contexto. (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

#### 3.1.2 Diseño

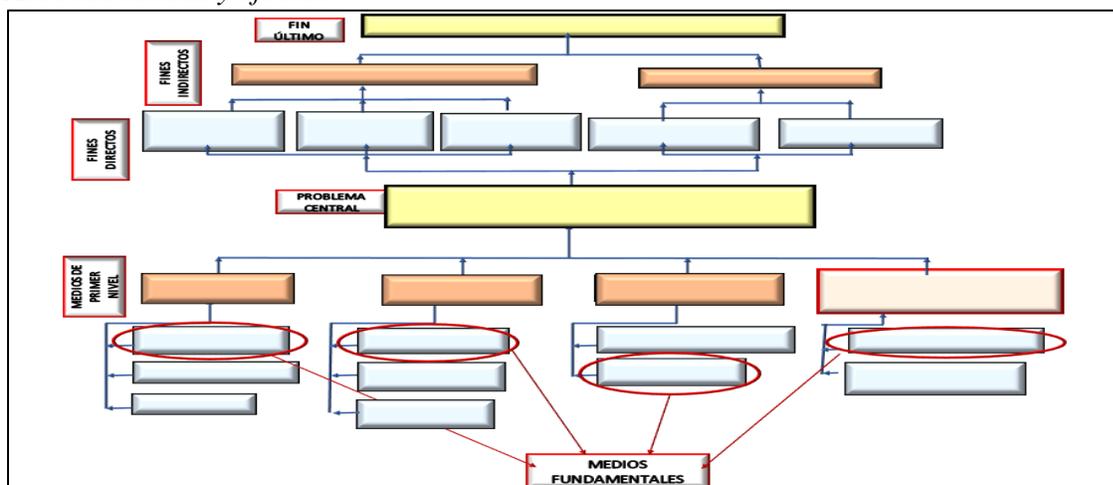
El diseño de la investigación fue del tipo fenomenológico, debido a que busco explorar, describir y comprender las experiencias de las personas, respecto al tipo de competencias que requieren los oficiales infantes de marina que dotarán el batallón logístico (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

#### 3.1.3 Método

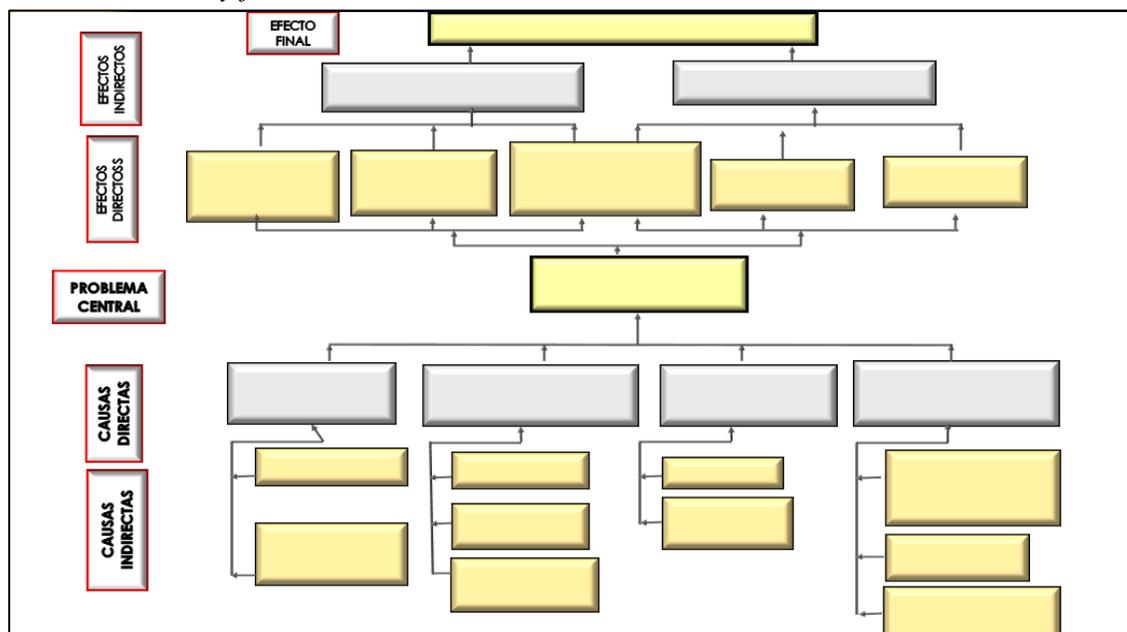
La investigación empleó como método de identificación de competencias, el método de causas-efectos y de medios-fines como se puede verificar en la figura 3, figura 4 y figura 5. El cual se encuentra explicado en la Guía general para la identificación, formulación y evaluación social de proyectos de inversión pública.

### Figura 2

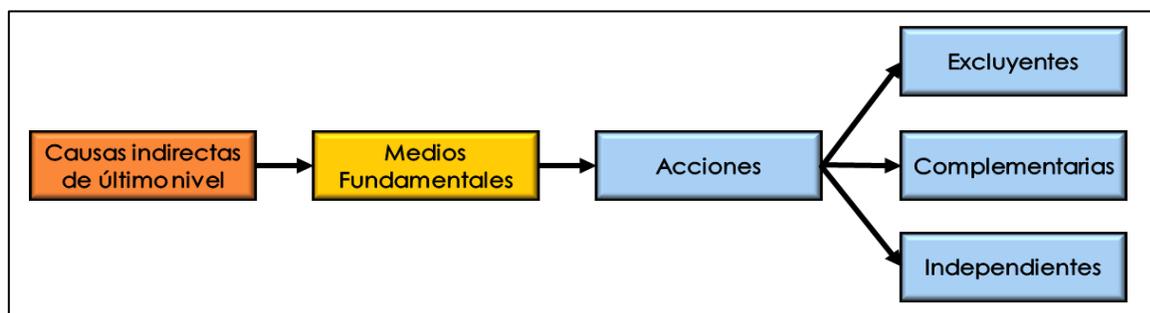
#### Árbol de causas y efectos



*Nota.* Adaptado de la “Guía general para la identificación, formulación y evaluación social de proyectos de inversión pública, a nivel perfil Manual de Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión Invierte.pe

**Figura 3***Árbol de medios y fines*

*Nota.* Adaptado de la “Guía general para la identificación, formulación y evaluación social de proyectos de inversión pública, a nivel perfil Manual de Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión Invierte.pe

**Figura 4***Clasificación de acciones*

*Nota.* Adaptado de la “Guía general para la identificación, formulación y evaluación social de proyectos de inversión pública, a nivel perfil Manual de Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión Invierte.pe

### 3.2 Población y muestra

Debido al carácter de la presente investigación de enfoque cualitativo, no se considera necesario definir una población de estudio en particular.

### 3.2.1 Muestra.

La muestra tuvo las características de estar integrada por nueve profesionales militares: cinco de ellos laboran en la Marina de Guerra del Perú, en el ámbito de la administración de personal, operativo y educativo y cuatro oficiales extranjeros calificados en Infantería de Marina, De los extranjeros uno corresponde a la Armada de Brasil, dos de la Armada de Argentina y uno de la Armada de Colombia, los cuales cumplieron funciones de oficiales enlace de Estado Mayor en la Fuerza de Infantería de Marina.

El concepto de experto refiere al profesional, en este caso el oficial de marina entrevistado, con conocimientos y experiencia en los temas relacionados a la investigación, que le permite exponer ideas, conceptos, definiciones y apreciaciones.

En los siguientes párrafos se describe la experiencia profesional de los oficiales entrevistados:

Vicealmirante Mg. Jorge Millones Gonzales: cuenta con la experiencia de haber sido el Director General de Personal de la Marina, durante el año 2021 asume el cargo de Comandante General de Operaciones del Pacífico, asimismo cuenta con estudios nacionales e internacionales.

El Capitán de Navío Martín Magnani Miranda, oficial infante de marina con experiencia operativa, cuenta con la experiencia profesional de participar en la configuración de la defensa de costa ante la posible ocasión de escalada de crisis ante el Fallo de la Haya.

El Capitán de Navío ARA Facundo Bertarreix, laboró como oficial enlace en la Comandancia de la Fuerza de Infantería de Marina siendo uno de los articuladores para la formulación del estudio de Estado Mayor relacionado a la necesidad de contar con un Batallón Logístico, debido a su experiencia en la Armada de Argentina como oficial dotación y comandante del Batallón Logístico de la Infantería de Marina de Argentina.

El Vicealmirante Javier Bravo de Rueda Delgado, fue Director de Administración de Personal de la Marina y actualmente es Director General de Personal de la Marina, cuenta con experiencia a bordo de unidades de superficie, en operaciones a bordo de aguas nacionales y extranjeras.

Capitán de Navío Ezio Piana Arenas, es Sub Director de la Dirección de Personal de la Marina, cuenta con vasta experiencia en el campo de la gestión de recursos humanos Institucionales, así como experiencia internacional en operaciones multinacionales.

El Vicealmirante Luis Polar Figari, ha tenido la oportunidad de ser Director de la Escuela Naval del Perú, Director General de Personal de la Marina y Comandante General de Operaciones del Pacífico, cuenta con experiencia en el ámbito operativo y educativo nacional y extranjero.

El Coronel de la Armada Nacional de Colombia Fernando Moreno Pineda, el Capitán de Fragata de la Armada Argentina Ulices Basualdo y el Capitán de Corbeta de la Marina de Brasil Ronan Goncaves, actualmente se encuentran laborando como oficiales enlace de Estado Mayor de la Comandancia de la Fuerza de Infantería de Marina, los cuales se encontraron involucrados en el planeamiento y capacitación del personal que participaría en la Operación Multinacional UNITAS Anfibio. Asimismo, cuentan con la experiencia profesional de haber sido panelistas en el Segundo Conversatorio Internacional de Operaciones Anfibias, organizado por el Centro Internacional de Operaciones Anfibias y Primera respuesta en el Perú.

Respecto a la inclusión de muestras documentales se consideraron aquellas que permitieron profundizar tanto en nivel de conocimientos técnicos como teórico-militares.

### **3.3 Variables, dimensiones e indicadores**

De acuerdo con lo formulado y propuesto en la Tabla 1, la operacionalización de variables consiste en un proceso que transforma las variables en otras que tienen el mismo significado y que son medibles, a través de su descomposición en dimensiones. (Salgado-Levano, 2018).

**Tabla 1***Categorías de análisis*

| No | Variables         | Definición Conceptual  | Definición Operacional   | Categorías  | Unidades de Análisis  |
|----|-------------------|--|--|---|---|
| 1  | Competencias      | “capacidad de articular y movilizar condiciones intelectuales y emocionales en términos de conocimientos, habilidades, actitudes y prácticas, necesarias para el desempeño de una determinada función o actividad, de manera eficiente, eficaz y creativa, conforme a la naturaleza del trabajo. (OIT/Cinterfor, 2012).” | Conjunto de habilidades, actitudes y conocimientos que permiten un eficiente desempeño profesional dentro de la organización de una unidad o dependencia.                                | Competencias laborales o profesionales  | - Competencias asignadas al cargo   |
| 2  | Logística Anfibia | “Factores logísticos vitales para el desempeño de los componentes de la fuerza en una acción anfibia. La cual comprende movilización de recursos, sistemas de transporte y buques específicos. (Díaz-Ordoñez, 2016)”   | Capacidad estratégica operacional de carácter naval que tiene como finalidad sostenimiento logístico del ritmo de batalla en las operaciones y acciones militares lanzadas desde el mar. | Operaciones anfibias de las FFNN<br><br>Apoyo logístico en operaciones anfibias | - Empleo anfibia del batallón logístico<br>- Empleo anfibia de las unidades de superficie<br>- Empleo anfibia de unidades aeronaves<br><br>- Antecedentes OPANF |

### **3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

En el presente trabajo de investigación se aplicó como técnica de recolección de datos la entrevista semiestructurada, la cual contenía un cuestionario validado por dos académicos, el Maestro Néstor Flores Rodríguez y el Capitán de Navío (r) Fidel Santa María Cruz (PhD). Estos especialistas evaluaron el cuestionario propuesto a través de pruebas en escala de Likert, con factores de suficiencia, claridad, coherencia y relevancia de acuerdo con el anexo 2.

Como instrumento de recolección de datos, se confeccionaron actas de procesamiento de entrevistas, y actas de procesamiento de documentos, con el propósito de extraer información útil para la investigación, teniendo como requisitos imperantes la confiabilidad, objetividad y validez.

En la investigación se implementó un video inductivo, presentando al investigador y el trabajo académico, cómo se ve proyectada la unidad denominada Batallón Logístico, su empleo y como consecuencia de ello la necesidad de contar con personal competente que doten esta futura unidad. Esta herramienta TIC, sirvió para brindarle al entrevistado el marco del trabajo, de forma rápida y didáctica, logrando una mayor predisposición y participación durante la entrevista. Para conocer el video inductivo se puede copiar el enlace de la siguiente cita en un navegador:

[https://escuelademarina-my.sharepoint.com/:v:/g/personal/ricardo\\_vidal\\_esup\\_edu\\_pe/ETyhwnuKo9RKIP6iLR4y9hEB73YmeVuEmVC2pyj-oL5hQQ?e=wuJcaK](https://escuelademarina-my.sharepoint.com/:v:/g/personal/ricardo_vidal_esup_edu_pe/ETyhwnuKo9RKIP6iLR4y9hEB73YmeVuEmVC2pyj-oL5hQQ?e=wuJcaK)

#### **3.4.1 Entrevistas**

Para las entrevistas, se empleó las plataformas de reuniones virtuales Zoom y Google meet y en con otros casos considerando los protocolos de bioseguridad vigentes en el año 2021 se agendaron reuniones para realizar las entrevistas profesionales de manera presencial. Asimismo, las entrevistas fueron semi estructuradas, a excepción de dos expertos cuya entrevista fue abierta, generando información con mayor amplitud, logrando obtener opiniones diferentes respecto a las preguntas de investigación.

### **3.5 Aspectos éticos**

De acuerdo con lo establecido en el capítulo III, inciso 3.7 del Manual para la Elaboración y Evaluación de los Trabajos de Investigación de los Programas Académicos de la Escuela Superior

de Guerra Naval, referente a los aspectos éticos y los derechos de propiedad intelectual de los autores. Se utilizó para ello las citas establecidas de acuerdo con lo dispuesto en el manual de referencia. Asimismo, se consideró la clasificación de la documentación necesaria para la investigación, se efectuaron los trámites administrativos correspondientes, con la finalidad de solicitar el ingreso y empleo de normativa de las diferentes fuerzas navales que intervienen en el trabajo de investigación. En el anexo 3 se adjunta el oficio remitido presentando al oficial alumno del presente trabajo de investigación., Cabe resaltar como aspectos éticos el proceder del investigador respecto a buenas prácticas durante las entrevistas y remisión de actas de información procesada.

Se respetó la confidencialidad de la información, así como la libre voluntad de participar del estudio a través del uso del formato de consentimiento informado verbal.

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS

En este capítulo se presenta el análisis de resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a funcionarios expertos de la Marina de Guerra del Perú, ordenados de acuerdo con los objetivos secundarios propuestos en el capítulo I del trabajo de investigación.

### **3.1 Competencias profesionales que deberían tener los Oficiales Infantes de Marina del Batallón Logístico de la Brigada Anfibia**

#### **3.1.1 Análisis de las Entrevistas**

Las entrevistas profesionales, arrojan diferentes opiniones respecto al tipo de competencias que debiera tener los oficiales infantes de marina que serán la dotación del Batallón Logístico.

El oficial entrevistado número 1, Capitán de Navío Martin Magnani, vincula las competencias profesionales a la responsabilidad y la capacidad de organización que puedan tener los oficiales, sumando la capacidad de residencia ante situaciones adversas, como pueden ser las originadas en operaciones y entrenamientos. En adición, los oficiales subalternos, deben contar con competencias relacionadas a la simplicidad en el cumplimiento de las tareas y su amplio conocimiento en operaciones de infantería de marina (Anexo 5, Acta 01-2021).

El oficial entrevistado número 5 Capitán de Navío Ezio Piana (2021) afirma que lo mínimo indispensable que debiera tener en conocimientos, es sobre operaciones de infantería de marina y sus tácticas de combate, así como sus diferentes medios que emplea en las operaciones; en adición a ello es necesario, proveer conocimientos relacionados al mantenimiento de los equipos debido a que la operación de estos equipos es aprendida de forma empírica en las unidades, teniendo ello como consecuencia, la reducción del tiempo de vida útil y su inoperatividad (Anexo 5, Acta 05-2021).

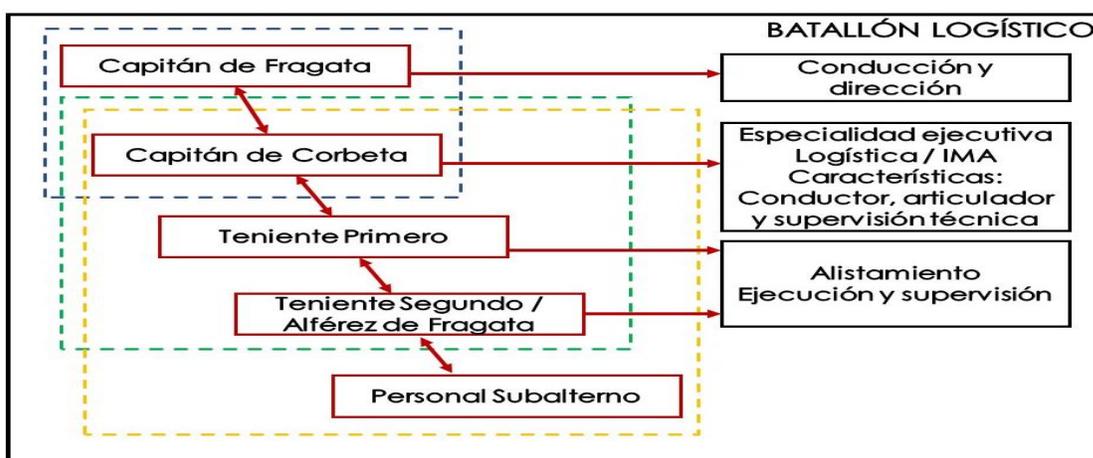
Por otro lado, el entrevistado número 3, Capitán de Fragata ARA Facundo Berterreix, considera que además de los conocimientos logísticos, es requerido contar con competencias en sanidad de campaña y sobre buques de proyección del batallón logístico. Asimismo, respecto a sus habilidades, la organización es la de mayor demanda, debido a la diversidad de plataformas y sistemas empleados en las maniobras buque costa (Anexo 5, Acta 03-2021).

Respecto a las futuras dotaciones del Batallón Logístico, el entrevistado número 2, Vicealmirante Jorge Millones, es de la opinión que los oficiales que dotaría la unidad logística, no

solo deben contar con competencias relacionadas propiamente a las operaciones de infantería de marina, sino también a las acciones militares ante desastres naturales o las operaciones de patrulla en el VRAEM, además de conocimientos técnicos vinculados al abastecimiento, sostenimiento y distribución de la logística en general y conocimientos tácticos sobre el empleo actual de la Brigada Anfibia. Asimismo, adicionar competencias profesionales tanto en oficiales superiores como en oficiales subalternos. La Figura 5, forma parte de la propuesta presentada al Vicealmirante Jorge Millones, donde se visualiza las posibles jerarquías militares de la unidad y las funciones requeridas en cada uno (Anexo 5, Acta 02-2021).

### Figura 5

*Concepto visual extraído de la entrevista al Vicealmirante Jorge Millones*



El Vicealmirante Javier Bravo de Rueda, quien fue el oficial entrevistado número 4, afirma que las operaciones anfibas requieren un tipo de abastecimiento logístico, el cual requiere habilidades, conocimientos específicos y experiencia operativa, estas habilidades de campo se encuentran por encima de las habilidades teóricas, siendo la buena táctica el balance entre la teoría y la experiencia en el campo (Anexo 5, Acta 04-2021).

En la entrevista al Vicealmirante Luis Polar, el oficial almirante considera que los oficiales que fueran a futuro dotación del Batallón Logístico deben conocer cómo se ejecutan, planean y dirigen las operaciones en el nivel táctico y como estas influyen en el planeamiento y diseño operacional. Los conocimientos no deben ser relacionados a procesos y adquisiciones administrativas, sino por el contrario a la logística operativa, de distribución y de consumo, el empleo de las líneas de comunicación marítimas como líneas logísticas y el cálculo requerido en el abastecimiento, paletizado, almacenaje, descarga y consumos de las unidades de maniobra (Anexo 6, Acta 04-2021).

Por otro lado, existen Armadas como la Argentina donde su escuela de formación de oficiales tiene como objetivo, que los egresados tengan la competencia de resolver problemas logísticos generales, en un marco de situaciones tácticas. El oficial entrevistado 7, Capitán de Fragata ARA Ulises Basualdo, presenta en la entrevista el contenido que desarrolla la Escuela de Oficiales de la Armada Argentina:

- Cómo elaborar y brindar respuestas logísticas AFA, acorde al objetivo del módulo, de modo tal de que el Comandante y el resto del Estado Mayor (EM), cuenten con bases logísticas claras y completas para desarrollar, en forma holística y sistémica el PPO. (Proceso de Planeamiento Operativo)
- Cómo redactar el Anexo Instrucciones Logísticas o Plan logístico correspondiente a un Plan u Orden de operaciones de una acción anfibia, considerando los procedimientos y técnicas involucrados, los Elementos funcionales de la logística operativa (EFLO), las instalaciones logísticas a emplear (ZAP - ZAL y/o ZOSERU) y los elementos de ejecución disponibles (USPAC – EAH, Grupo TAC-LOG y organizaciones del escalón transporte).
- Cómo confeccionar el Plan de Embarco y Carga correspondiente a una FD con núcleo un BIM Ref y la documentación derivada de este, por parte de los elementos componentes del nivel inmediato inferior. (Anexo 5, Acta 07-2021).

Otras Armadas no consideran que sea prioridad la capacitación, esto se pudo confirmar con el entrevistado número 9, Capitán de Corbeta FN Ronan Goncalves; la Armada de Brasil, consideran que no es prioritaria en los grados de oficial subalterno la capacitación en logística, siendo en su reemplazo requerido que el oficial cuente con actitud profesional, con ella sumada con la experiencia operativa el oficial puede desempeñarse de manera adecuada. Ya en los grados de oficial superior, toma importancia debido a que debe conocer el vínculo entre el nivel táctico y operacional y ver la logística tanto de consumo como de distribución (Anexo 5, Acta 09-2021).

El análisis de las entrevistas a los oficiales expertos, ha sido contrastado con los documentos relacionado al Batallón Logístico que pudieron ser investigados, los cuales son: el proyecto de libro de organización del Batallón Logístico de la Brigada Anfibia, el Estudio de Estado Mayor titulado “Conformación de la Unidad Logística que le permita a la Brigada Anfibia ejecutar en forma permanente el sostenimiento de sus elementos dependientes y soportar logísticamente todas las actividades operacionales que este desarrolla” y el informe sin número del Capitán de Fragata IM Facundo Berterreix relacionado al Estudio de Estado Mayor antes mencionado.

Los documentos antes mencionados, no analizan que tipo de competencias son requeridas en los oficiales que dotarán el Batallón Logístico, sin embargo, de acuerdo con las funciones que desempeñarán y la demanda operativa, permite vincular qué habilidades son necesaria en la dotación.

Las competencias que se identifiquen deberán estar alineadas con la misión y el alcance de la misión de la unidad, en tal sentido, el Proyecto de Libro de Organización del Batallón Logístico de la Brigada Anfibia propone que la unidad logística, deberá desarrollar operaciones que permitan establecer un apoyo logístico flexible, incrementando el poder de combate a las unidades de maniobra de la Brigada Anfibia en cuanto a los tipos de operaciones que desarrolla como son, las operaciones terrestres, ribereñas, anfibia, de reconocimientos, combates, entre otras (Anexo 6, Análisis documental 01-2021, Proyecto de Libro de Organización del Batallón Logístico de la Brigada Anfibia).

Asimismo, el Proyecto de Libro de Organización del Batallón Logístico de la Brigada Anfibia considera al Batallón Logístico como misión deberá contar con la capacidad de satisfacer los requerimientos operativos de la Brigada Anfibia de Infantería de Marina, así como, el alistamiento, adiestramientos y conducción de organizaciones que desarrollen operaciones logísticas anfibia y otras que seas dispuestas (Anexo 6, Análisis documental 01-2021, Proyecto de Libro de Organización del Batallón Logístico de la Brigada Anfibia, 2021).

La información extraída y analizadas de las diferentes entrevistas y documentos, permite establecer qué tipo de habilidades, conocimientos y actitudes debe contar el oficial que dotara el Batallón Logístico. Por lo cual, en la tabla 2 y la tabla 3 se presentan las competencias profesionales identificadas cuya denominación para efectos del trabajo de investigación es Competencias en Logística para Unidades Anfibia (L.U.A.). Las competencias han sido categorizadas para oficiales superiores como para oficiales subalternos

**Tabla 2**

*Competencias Funcionales en Logística para Unidades Anfibias (LUA) para oficiales subalterno*

| Área Funcional        | Competencia Específica Oficiales subalternos   | Comportamiento Clave  |
|-----------------------|--|---|
|                       | Indicador de comportamiento  | Indicador de conducta   |
| Competencia Funcional | 1<br>Emplea elementos funcionales logísticos, aplicando procedimientos operativos para desplegar eficientemente los requeridos en los escenarios de operaciones de IMA.                    | 1.1. Efectúa mantenimiento preventivo   |
|                       |  | 1.2. Realiza inserciones de requerimientos críticos en escenarios permisivos y hostiles.  |
|                       |  | 1.3. Controla y distribuye de forma eficiente el abastecimiento logístico en operaciones y acciones militares de infantería de marina |
|                       |  | 1.4. Aplica procedimientos de seguridad requeridos para la protección de bases logísticas transportables y móviles                    |
|                       | 2<br>Despliega los servicios de costa y ribereños construyendo el núcleo orgánico logístico en el área de desembarco para el sostenimiento de las operaciones y acciones militares de IMA. | 2.1. Coordina con diferentes medios materiales requeridos de manera eficaz y efectiva   |
|                       |  | 2.2. Realiza la planificación de los servicios de costa   |
|                       |  | 2.3. Efectúa el suministro a las unidades aéreas y marítimas  |
|                       | 3<br>Instala sistemas de comando y control, desligando elementos y sistemas de comunicaciones trasportables y móviles para mantener el enlace con escalón superior.                        | 3.1. Supervisa y coordina con las diferentes unidades involucradas.   |
|                       |  | 3.2. Diseña arquitecturas o redes de comunicación a nivel táctico.  |
|                       |  | 3.3. Implementa equipos de control y apoyo a diferentes plataformas.  |
|                       |  | 3.4. Implementa las medidas de seguridad físicas.   |
|                       | 4<br>Ejecuta operaciones logísticas Inter tipo y conjuntas, empleando la doctrina y manuales operativos para efectivizar su ejecución.   | 4.1. Efectúa el embarque y desembarque táctico en diferentes plataformas  |
|                       |  | 4.2. Realiza inserción en diferentes áreas  |
|                       |  | 4.3. Aplica procedimientos operativos vigentes  |

**Tabla 3**

*Competencias Funcionales en Logística para Unidades Anfibias (LUA) para oficiales superiores*

| Área Funcional        | Competencia Específica Oficiales Superiores   | Comportamiento Clave   |
|-----------------------|---|--|
|                       | Indicador de comportamiento   | Indicador de conducta  |
| Competencia Funcional | 1<br>Conduce el entrenamiento logístico, aplicando procedimientos de logística operativa para mantener un óptimo estado de alistamiento a la unidad.  | 1.1. Planea y diseña programaciones de entrenamiento y adiestramiento a nivel básico e intermedio de manera efectiva   |
|                       |   | 1.2. Lidera pelotones, compañías y destacamentos en los entrenamientos y ejercicios operativos   |
|                       |   | 1.3. Incentiva al personal subordinado a la mejora continua de su formación profesional en la logística operativa  |
|                       |   | 1.4. Emplea el manual de evaluación de las fuerzas navales   |
|                       | 2<br>Implementa las instalaciones logísticas móviles y transportables, desplegando los medios terrestres aéreos y marítimos para brindar el sostenimiento de las operaciones de Infantería de Marina. | 2.1. Aplica técnicas de implementación en las instalaciones logísticas móviles y transportables  |
|                       |   | 2.2. Provee los diferentes requerimientos críticos para la implementación de puestos de comando transportables y móviles   |
|                       |   | 2.3. Es diestro en el empleo logístico de plataformas de superficie y aeronavales para el despliegue de instalaciones logísticas transportables y móviles        |
|                       |   | 2.4. Emplea plataformas terrestres aéreas y marítimas, aplicando procedimientos establecidos para el embarca e inserción de medios en las operaciones militares. |
|                       | 3<br>Ejecuta el planeamiento naval operativo, analizando los requerimientos para el sostenimiento logístico operativo de las Unidades de IMA.   | 3.1. Conduce grupos de planeamiento logístico para operaciones y acciones militares de manera efectiva   |
|                       |   | 3.2. Ejecuta medidas de efectividad y eficiencia para corregir cursos de acción logístico en operaciones y acciones militares                                    |
|                       |   | 3.3. Es diestro en la identificación de centros de gravedad logístico propio con el fin de brindar cobertura al mismo  |
|                       |   | 3.4. Relaciona y viabiliza logísticamente cursos de acción de las operaciones desde el enfoque logístico   |
|                       | 4<br>Analiza escenarios terrestres anfibios ribereños, empleando estudios de casos para obtener resultados adaptables para la toma de decisiones-   | 4.1. Es diestro en el análisis logístico de áreas y teatros de operaciones   |
|                       |   | 4.2. Emplea casos históricos para buscar patrones de comparación en situaciones actuales   |
|                       |   | 4.3. Tiene visión holística en la adaptación de los cursos de acción logístico   |

### **3.2 Determinación de la situación al 2020, en cuanto al desarrollo de competencias profesionales en Logística Anfibia por parte de los oficiales de Infantería de Marina**

El análisis respecto a la situación actual de competencias profesionales en logística anfibia arroja diferentes opiniones, todas ellas basadas en la experiencia profesional de los oficiales entrevistados.

La primera opinión, analiza la brecha existente en tiempo de ocho años, entre la capacitación recibida en la calificación, denominada actualmente Programa de segunda especialidad profesional y el Programa Básico de Estado Mayor. Respecto a ellos, el oficial entrevistado número 1, Capitán de Navío Martín Magnani, afirma que, durante ese período el oficial infante de marina se encuentra involucrado en una alta rotación de traslados y es responsable de unidades descentralizadas en el territorio nacional, siendo poco probable su capacitación. Ante ello, la opinión es de tomar en consideración esta situación y brindarle la oportunidad de capacitaciones para el desarrollo de sus conocimientos (Anexo 5, Acta 01-2021).

Concordante al párrafo anterior, el oficial entrevistado número 2, Vicealmirante Jorge Millones, considera que la actualidad y los tiempos ajustados por la demanda operacional, cargos y responsabilidades en las unidades y dependencias navales, no permite tener oficiales especializándose a tiempo completo (Anexo 5, Acta 02-2021).

Asimismo, se considera como un primer paso dentro de la mejora de la especialidad logística, los oficiales de comando general que optaron por la línea de carrera ejecutiva logística. El oficial entrevistado número 4 respondió respecto al tema que, cuando se planteó la idea de la línea de carrera ejecutiva, el concepto inicial era otorgar a las unidades operativas oficiales con especialidad logística, generando con ello un proceso de incremento de personal, esta idea actualmente no se ve reflejada, sin embargo, se encuentra en proceso (Anexo 5, Acta 04-2021).

Las competencias, otorgadas dentro de esa capacitación brindan a los profesionales habilidades y conocimientos vinculados a la logística, sin embargo, su contribución a la logística anfibia, no se puede identificar, debido a que los oficiales de esa línea de carrera ocupan cargos del ámbito administrativo y no del operativo.

Por otro lado, el empleo de los oficiales de la línea de carrera logística puede coadyuvar en cuanto al desarrollo de estas competencias. La recomendación del oficial entrevistado número 1, Vicealmirante Jorge Millones, es considerar a los oficiales calificados inicialmente en infantería de

marina, que han optado por el cambio de especialidad a la carrera ejecutiva de logística en el grado de capitán de corbeta, emplear su experiencia adquirida y articular con los escalones jerárquicos inferiores, economizar tiempos de especialización y recursos institucionales (Anexo 5, Acta 02-2021).

En la misma línea de ideas, el oficial entrevistado número 5, Capitán de Navío Ezio Piana considera que, en la actualidad, no contamos con la capacidad de incorporar conocimientos en Logística anfibia, siendo necesario el apoyo que oficiales extranjeros que laboran en áreas vinculadas al tema y que permitan adaptar un programa para tal fin.

En adición a ello, si consideramos, las competencias profesionales incorporadas a los oficiales a lo largo de su línea de carrera, el programa de especialidad profesional de infantería de marina dota de competencias funcionales en un nivel básico, como se evidencia en el siguiente indicador de comportamiento número 5, establecido en el Perfil Profesional del Programa de Segunda Especialidad Profesional de Infantería de Marina, que se encuentra en el anexo 6, en el análisis documental 4-2021.

Planea, conduce y ejecuta operaciones de apoyo de combate y logístico a nivel pelotón y/o compañía diurno y nocturno, empleando ingeniería de combate para aumentar el valor táctico del terreno a favor de las operaciones militares de la Infantería de Marina

Asimismo, dentro del plan de estudios del programa de segunda especialidad profesional de infantería de marina y el diccionario de competencias profesionales de la especialidad antes mencionada, no se identifica alguna vinculada o relacionada a la logística anfibia.

Por lo tanto, teniendo en consideración el análisis de las entrevistas a oficiales expertos y los documentos analizados, podemos inferir que el desarrollo de competencias profesionales en logística anfibia es limitado. Evidenciando que el nivel académico del oficial egresado del programa le permitiría desempeñarse como dotación de los batallones tipo y no en un batallón logístico cuya capacidad y magnitud a implementar es diferente.

### **3.3 Evaluación de alternativas de acciones para incorporar competencias profesionales en Logística Anfibia a los Oficiales Infantes de Marina, que dotarán el Batallón Logístico de la Brigada Anfibia**

Los entrevistados, ofrecieron al estudio diferentes propuestas para incorporar las competencias profesionales identificadas en la tabla 2 y la tabla 3.

El Capitán de Navío Martin Magnani, durante la entrevista, menciona que la realidad nacional y los estudios de caso producto de los desastres naturales, permite evidenciar la importancia del apoyo logístico y su complejidad; por lo cual, recomienda implementar un programa académico debido a la necesidad de contar con conocimientos teóricos y prácticos sobre el tema, los cuales difícilmente podrían ser incorporados en academias o capacitaciones tipo taller (Anexo 5, Acta 01-2021).

Sin embargo, el oficial entrevistado 2, Vicealmirante Jorge Millones, es de la idea que los oficiales que inicialmente estuvieron calificados en infantería de marina y que optaron por la especialidad ejecutiva del área logística en el grado de capitán de corbeta, tienen la experiencia y conocimientos técnicos necesarios para articular el funcionamiento de oficiales de menor y mayor rango en el Batallón Logístico, logrando economizar tiempos de especialización y recursos institucionales; asimismo menciona que los tiempos ajustados por la demanda operacional y responsabilidades laborales, no permite misionar oficiales en estudios a tiempo completo y en períodos extensos de capacitación (Anexo 5, Acta 02-2021).

En relación con la opinión antes mencionada el oficial entrevistado número 3, Capitán de Fragata ARA Facundo Berterreix de la Armada Argentina menciona que la Infantería de Marina del Perú es una fuerza altamente operativa, a consecuencia de ello, no es posible tener a los oficiales en períodos extensos en programas académicos, siendo recomendable establecer cursos cortos, flexibles y de conocimientos tácticos y técnicos. Compara a la Escuela de Técnicas y Tácticas de Infantería de Marina de la Armada Argentina, donde se realiza capacitaciones en tiempos reducidos, minimizando el efecto del déficit de personal, el ingreso de una mayor cantidad de oficiales a cursos de capacitación y permitiendo programar entre 2 a 3 capacitaciones durante el año (Anexo 5, Acta 03-2021).

De forma similar, el oficial entrevistado 4, Vicealmirante Javier Bravo de Rueda, considera favorable la incorporación de competencias profesionales en los diferentes grados de oficial superior y oficial subalterno, teniendo como inicio la etapa básica de formación en la Escuela Naval del Perú, continuando por el Programa de Segunda Especialidad Profesional de Infantería de Marina, en el Programa Básico de Estado Mayor y en el Programa de Comando y Estado Mayor. Logrando, que, durante el período de capacitación obligatorio, los oficiales adquieran en adición las competencias antes mencionadas (Anexo 5, Acta 04-2021).

El oficial entrevistado 5, Capitán de Navío Ezio Piana dice;

Un oficial logístico en una unidad militar debe estar proyectado a emplear su especialidad toda su carrera operativa y que esta experiencia le permita alcanzar el comando del Batallón Logístico. Si la propuesta es tener esta unidad, considero necesario y requerido que los oficiales se dediquen a refinar sus conocimientos adquiridos con la experiencia en unidades pares de esta unidad de apoyo (Anexo 5, Acta 05-2021).

El análisis del oficial entrevistado se sostiene en que, los oficiales que opten por ser dotación del Batallón Logístico deberán tener la capacidad y conocimientos, que permitan mantener la operatividad tanto de material como de procedimientos.

Asimismo, el Capitán de Navío Ezio Piana, considera que la educación virtual ofrece la oportunidad de incorporar estos conocimientos, teniendo en consideración, los objetivos académicos y profesionales en la capacitación. También, es importante mencionar la infraestructura que ofrece el Centro de Entrenamiento Internacional de Operaciones Anfibias (CEIOANF), como un medio a emplear (Anexo 5, Acta 05-2021).

De igual importancia, El Vicealmirante Luis Polar recomendó en su entrevista dos acciones en cuanto a la forma de incorporar las competencias identificadas. La primera, el empleo del convenio institucional con la Universidad Pacífico, con la cual se proyectaría un programa de conferencias relacionados al tipo de competencias logísticas que se desea incorporar y la segunda solicitar a la institución académica un cuerpo docente especializados en logística naval, considerando de ser necesario en este grupo de docentes, a los oficiales que optaron por la línea ejecutiva logística en el grado de capitán de corbeta (Anexo 5, Acta 06-2021).

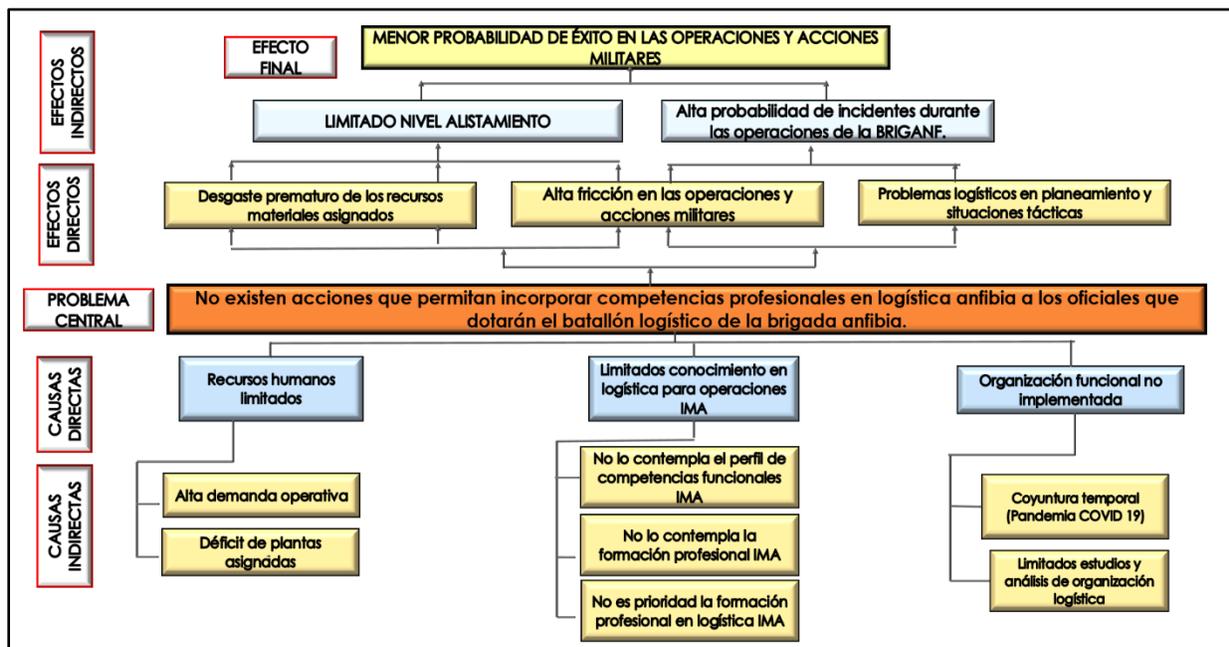
El Capitán de Fragata ARA Ulises Basualdo, expone durante su entrevista, la forma como la Armada Argentina emplea y gestiona programas académicos de corta duración con una malla curricular especial que no requiere la permanencia a tiempo completo del oficial, logrando que los oficiales se encuentren en su mayoría en sus unidades donde laboran de manera ininterrumpida.

Con los insumos recopilados en los párrafos anteriores y empleando el método de árbol de causa-efecto, medios-fines y el marco lógico; se presentó los resultados obtenidos alineados con los objetivos a alcanzar en la investigación.

Como primera parte, basándonos en la información analizada, podemos afirmar que hasta el 2021, no existen acciones que permitan incorporar competencias profesionales vinculadas a la logística anfibia, lo cual se muestra como problema central en la Figura 6, asimismo se presenta las causas y efecto vinculados al problema.

Figura 6

Árbol de problemas de causas y efectos



Nota. Adaptado de la “Guía general para la identificación, formulación y evaluación social de proyectos de inversión pública, a nivel perfil Manual de Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión Invierte.pe

Importante mencionar, las causas y efectos presentados no fueron preguntados directamente, la metodología tiene como proceso la búsqueda de estos, los cuales han sido alimentados con la información obtenida en las distintas opiniones entrevistados, por ejemplo, El Vicealmirante Luis Polar durante la entrevista afirmó que “La actualidad y los tiempos ajustados por la demanda operacional, cargos y responsabilidades de las unidades y dependencias navales no permite contar con la cantidad requerida de oficiales especializándose a tiempo completo”, esta información se encuentra en el anexo 5 en el acta 06-2021.

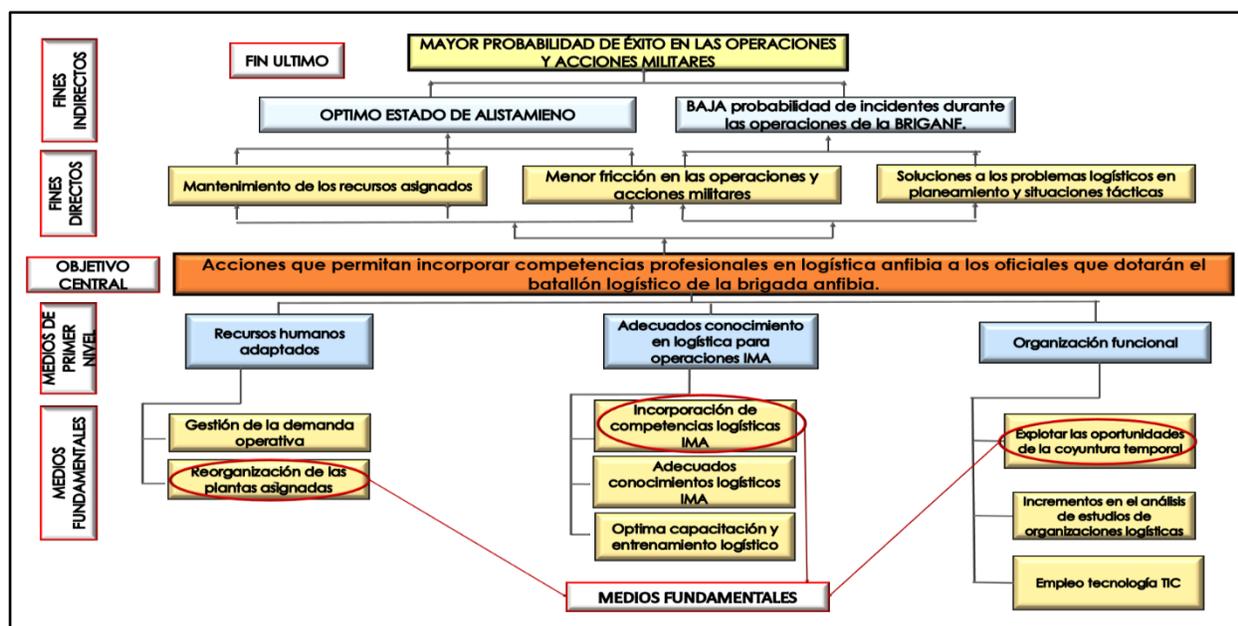
La afirmación del oficial entrevistado contribuyó a sustentar las causas denominadas “recursos humanos limitados” y “organización funcional no implementada”, debido a que los oficiales infantes de marina no pueden participar de capacitaciones a causa de la demanda operativa dentro de su unidad, así como también porque su línea de carrera y las capacitaciones vigentes no le brindan esa opción.

Siguiendo con la metodología elegida para la investigación, el siguiente fue convertir el problema central en objetivo central a resolver, asimismo producto de ello, las causas y los efectos se reemplazaron por medios y fines para lograr el objetivo. En la Figura 7, se visualiza que el

objetivo central a lograr es, definir las acciones que permitan incorporar competencias profesionales en logística anfibia a los oficiales que dotarán el batallón logístico.

**Figura 7**

*Arbor de objetivos, medios y fines*



*Nota.* Adaptado de la “Guía general para la identificación, formulación y evaluación social de proyectos de inversión pública, a nivel perfil Manual de Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión Invierte.pe

Dentro de ellos la priorización la identificación de los medios fundamentales, los fines de primer nivel y el fin último, es decir lo deseado ulteriormente. Como se puede apreciar en la Figura 8 se tuvo como fin último “Mejorar la probabilidad de éxito en las operaciones y acciones militares”, lo cual es congruente con el fin de mantener el alistamiento de las unidades militares.

La metodología brindó acciones relacionadas a las capacitaciones, de carácter organizacional y de reorganización de recursos humanos asignados a diferentes unidades de apoyo de la Brigada Anfibia de Infantería de Marina.

Como último paso, habiendo identificado los medios fundamentales para tener las acciones que contribuyan a lograr el objetivo central, se organizó la información en el marco lógico. El marco lógico como se muestra en la Figura 9 evidencia cuáles serán las acciones que sostendrán los componentes o medios fundamental y esos al ser alcanzados contribuyen al propósito y este con el fin último.

### **3.3.1 Alternativa 1: Reorganización de las plantas asignadas**

Posiblemente, el hablar de temas de reorganización pudiera causar controversia en algunos aspectos. Sin embargo, la reorganización de las plantas asignadas se orienta a establecer dotaciones acordes a las funciones que cumple cada hombre en cada puesto de cada unidad.

La propuesta es, emplear las unidades desconcentradas de infantería de marina en el norte y sur del Perú y emplearlas como unidades logísticas desconcentradas pertenecientes a la Brigada Anfibia, con ello, el personal infante de marina trasladado puede ser empleado en funciones logísticas.

Esta acción, permite no afectar las plantas de las unidades ya existentes en la Brigada Anfibia y considerar a unidades que funcionan con personal infante de marina en otras zonas navales como elementos logísticos desconcentrados. La fortaleza que ofrece es contar con personal, material e infraestructura en la capacidad de poder albergar y desplegar medios en sus áreas de responsabilidad, influencia o donde sea requerido.

### **3.3.2 Alternativa 2: Gestión de la demanda operativa**

La alta rotación de los Oficiales Infantes de Marina en las unidades hace requerido efectuar un análisis exhaustivo sobre cómo se puede optimizar la movilización de las unidades y de los oficiales. Por lo cual, se necesita considerar que unidades tienen esfuerzos o compromisos como es el caso de los batallones tipo destacados al Comando Especial del VRAEM anualmente.

La alta rotación de Oficiales Infantes de Marina debido a las diferentes unidades donde se requiere esta especialidad debe ser un factor para considerar, con la finalidad de tener una adecuada programación de capacitaciones y cantidad de discentes con el propósito de otorgar la oportunidad de desarrollar mayores conocimientos.

Ante ello, se requiere analizar que la unidad logística labore de forma desconcentrada en un área geográfica que ofrezca la rapidez, flexibilidad y movilidad en diferentes áreas de interés operativa. Ahora bien, la gestión de la demanda operativa debe entenderse en el sentido de analizar qué unidades actualmente podrían fungir como unidad de apoyo logístico con el potencial de convertirse en un Batallón.

El destacamento Naval de Infantería de Marina de Mollendo y el Salto, consideramos que por su área geográfica de interés y por contar con personal asignado a sus plantas podría adaptarse a la

idea de gestión operativa. Ya que cuentan con infraestructura, y recursos humanos que pudieran capacitarse y entrenarse vinculando su adiestramiento a lo requerido logísticamente por la Brigada Anfibia.

Ante esta oportunidad se consideraría necesario elevar el grado de alistamiento de personal, material y entrenamiento. Pero ello se vería cuantificado en la inmediatez de acción frente a riesgos como desastres. Brindando un ajustado apoyo logístico no solo a la Brigada Anfibia sino también a otras unidades navales que lo requieran.

### **3.3.3 Alternativa 3: Incorporación de competencias logísticas para Oficiales Infantes de Marina**

El trabajo de investigación tuvo dos partes, la primera la identificación de las competencias profesionales requeridas en los oficiales, la cual fue presentada en la tabla 2 y la tabla 3 y la segunda parte, relacionada a las acciones para su incorporación. En tal sentido, la mencionada acción versa en buscar el cómo y el momento de ejecutarse. Es completamente distinto incorporar competencias en oficiales con bases o conocimientos previos a incorporarlos en adición a lo que ya han sido capacitados. Por lo cual, la propuesta se enmarca en dos niveles de capacitación.

El Oficial de la Armada de Colombia entrevistado, nos confirma que, debido a la capacitación de los recursos humanos en el área logística, se viene ejerciendo una optimización de recursos materiales y elevados niveles de alistamiento.

Por lo cual, la alternativa de incorporar competencias es una de las acciones prioritarias, requiriendo tiempo en su ejecución. En tal sentido, como se vio en la Tabla 2 y Tabla 3, se propone en el primer nivel, incorporar en los grados de oficiales subalternos, recomendando sea en los grados de teniente segundo y teniente primero, ya que su experiencia profesional en unidades de infantería de marina le permitiría tener un aprendizaje más flexible y ágil. El segundo nivel de oficial superior en el grado de capitán de corbeta debido a su temprano egreso del Programa de Comando y Estado Mayor, el cual le permitirá relacionar los conocimientos incorporado con los nuevos que se le ofrece.

### **3.3.4 Alternativa 4: Incorporar conocimientos logísticos adecuados**

Las ciencias logísticas tienen una amplia gama de conocimientos, de acuerdo con el análisis de los documentos y las entrevistas profesionales, contar con oficiales en programas de forma

presencial o semi presencial, tiene como consecuencia fricciones respecto a la demanda operativa, lo cual hace inviable generar programas de capacitación a tiempo completo.

Por lo cual, se debe considerar que las competencias identificadas, deben convertirse a posterior en conocimientos alineados con lo requerido en el batallón logístico, orientados a la logística operativa, el empleo de la unidad en operaciones y acciones militares y su contribución con la brigada anfibia.

### **3.3.5 Alternativa 5: Optimizar capacitación y entrenamiento logístico**

Es importante, considerar la disponibilidad de tiempo, recursos, infraestructura, cuerpo docente, malla curricular, horas académicas, indicadores, etc. Los oficiales que han adquirido competencias funcionales logísticas a través de la línea de carrera ejecutiva permitirán lograr esta alternativa, debido a que los oficiales antes mencionados, agrupan experiencia profesional de comando general y conocimientos logísticos ejecutivos, lo cual facilita familiarización con el área y la especialidad.

Es requerido no solo identificar las competencias profesionales y sus incorporaciones, sino también contar con oficiales eficientes en la instrucción diaria en la unidad, que permitan a través del entrenamiento mejorar los niveles de habilidades y actitudes, ello se verá reflejado en indicadores de la unidad mediante su estado de alistamiento a través del Manual de Evaluación de las Fuerzas Navales (MEVAEFUN).

### **3.3.6 Alternativa 6: Explotar las oportunidades de la coyuntura temporal**

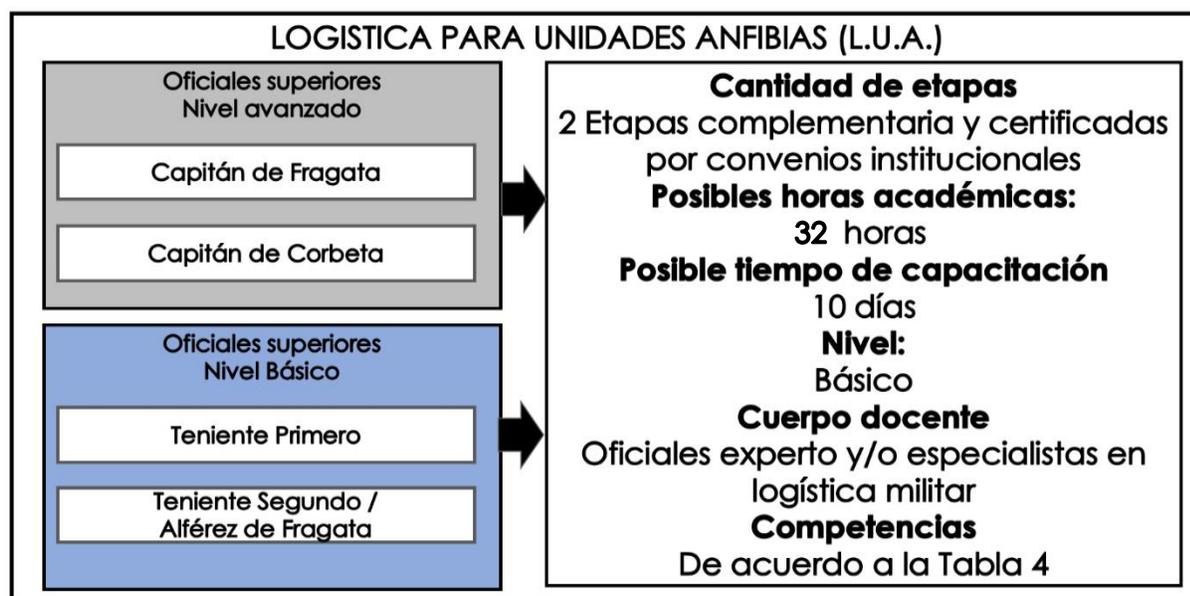
La opinión de los expertos entrevistados es que la capacitación es una inversión, en tal sentido, la propuesta de incorporar las competencias profesionales, tanto en oficiales superiores como en oficiales subalternos debe tener en consideración al Centro de Entrenamiento Internacional de Operaciones Anfibias, cuya función actual es relacionada a capacitar y certificar al personal que requiere ser capacitado previo a despliegues operativos o de ejercicios, contando con infraestructura y medios que permitirán alcanzar el objetivo.

Otra potencial oportunidad es la presentada por el oficial entrevistado número 6, Vicealmirante Luis Polar, quien sugiere emplear los convenios con instituciones académicas solicitando los docentes adecuados debido a la asignatura de carácter naval.

La figura 8 presenta una propuesta generada por el oficial a cargo de la investigación, donde las competencias identificadas para oficiales superiores como para oficiales subalternos, son incorporados con una cantidad de periodos académicos referencial, ambas tienen como objetivo la búsqueda de contar con un oficial con competencia en Logística para Unidades Anfibias (LUA) en adición a su especialidad profesional, sin dejar de cumplir con sus traslados o destacados podría optar por mejorar sus competencias funcionales como Infante de Marina y en casos requeridos y recomendados en oficiales de Aviación Naval y Guerra de Superficie.

### Figura 8

*Proceso de capacitación en Logística para Unidades Anfibias (LUA)*



Cabe mencionar que la simulación se sostiene en el Análisis Documental 05-2021, de la Directiva para normar los lineamientos generales que rigen el sistema educativo del nivel superior y técnico productiva de la Marina de Guerra del Perú, donde se presenta los lineamientos generales que rigen el sistema educativo de la Marina de Guerra del Perú, bajo la denominación de Programa de Capacitación de Formación Continua, con 1 crédito el cual equivale a 32 periodos académicos, la Figura 9 permite dar evidencia de los diferentes niveles y programas de formación profesional, resaltado el que recomienda la investigación.

Figura 9

## Sistema Educativo de la Marina de Guerra del Perú

| SISTEMA EDUCATIVO DE LA MARINA DE GUERRA DEL PERÚ |   |                     |   |  |    |
|---|---|---------------------|---|--|----|
| NIVEL / SUBNIVEL                                  | PROGRAMAS   | NOMBRE DEL PROGRAMA | DIRIGIDO A:   | CRED.  |    |
|   |   |                     |   | MÍNIMO   |    |
| POSGRADO  | FORMACIÓN CONTINUA  | CAPACITACIÓN        | PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN   | TODO PERSONAL NAVAL  | 1  |
|   |   | ACTUALIZACIÓN       | PROGRAMAS DE ACTUALIZACIÓN  |  | 4  |
|   |   | ESPECIALIZACIÓN     | PROGRAMAS DE ESPECIALIZACIÓN PROFESIONAL TÉCNICO (Por Actividad y Orientación)          | PERSONAL PROFESIONAL TÉCNICO (Oficiales de Mar y Técnicos)                           | 10 |
|   |   | PEFECCIONAMIENTO    | PROGRAMA DE PERFECCIONAMIENTO PROFESIONAL TÉCNICO DE: ..... (Nombre de la Especialidad) |  | 10 |
|   | PROGRAMA DE PERFECCIONAMIENTO PROFESIONAL TÉCNICO DE SUPERVISIÓN Y ADMINISTRACIÓN - CADIS |                     |   | 10   |    |
|   | DIPLOMADO   |                     | PROGRAMA DE PERFECCIONAMIENTO PROFESIONAL BÁSICO DE INTELIGENCIA NAVAL - BAIN           | PERSONAL PROFESIONAL (Oficiales Subalternos, Oficiales Superiores según corresponda) | 24 |
|   |   |                     | PROGRAMA DE PERFECCIONAMIENTO PROFESIONAL BÁSICO DE ESTADO MAYOR BAE M                  |  |    |
|   | SEGUNDA ESPECIALIDAD PROFESIONAL  |                     | PROGRAMAS DE CALIFICACION / SEGUNDA ESPECIALIDAD PROFESIONAL                            |  | 40 |
|   | MAESTRÍA  |                     | PROGRAMA DE PERFECCIONAMIENTO PROFESIONAL DE COMANDO Y ESTADO MAYOR - COEM              |  | 48 |
|   |   |                     | PROGRAMA DE PERFECCIONAMIENTO PROFESIONAL DE ALTO MANDO                                 |  |    |
| DOCTORADO   |   |                     |   | 64   |    |

Como sustento adicional, la Ley universitaria Nro. 30220 en su artículo 46 expone, que los programas académicos de educación continua tienen como fin actualizar los conocimientos profesionales en aspectos teóricos y prácticos o desarrollar y actualizar habilidades y competencias de los egresados. Asimismo, los programas no tienen como objetivo la obtención de grados y títulos, sino la certificación de quienes lo concluyan (Ministerio de Educación, 2014).

### 3.3.7 Alternativa 7: Empleo de la tecnología TIC

La pandemia ocasionada por el virus SARS-COV 2, paralizó todos los niveles de enseñanza a nivel mundial. Ante ello, las herramientas de Tecnología de Información y Comunicación (TIC) surgieron como el curso de acción a seguir con el fin de no paralizar la educación. En el siglo XXI, aplicativos como *ZOOM*, *Google Meet*, *Google Classroom*, *moddle*, entre otros, permiten realizar conferencias magistrales desde diferentes partes del mundo con cuerpos docentes de categoría mundial. La explotación de estas plataformas educativas es un alternativa que permite agilizar y flexibilizar la capacitación y generar una cantidad importante de capacitaciones por año. En adición, el repositorio de la Escuela Superior de Guerra Naval ofrece una diversidad de recursos académicos que podrían ser empleados de ser requeridos.

### 3.3.8 Alternativa 8: Incrementar el estudio de organizaciones logísticas adaptables a las operaciones navales de la Marina de Guerra del Perú

Es requerido y prioritario estudiar y analizar otras realidades militares, que permitan orientar el esfuerzo de implementar un batallón logístico ajustado a nuestra realidad geográfica, de medios y recursos disponibles, así como al tipo de operaciones y acciones militares que ejecutaría. Se debe investigar exhaustivamente que unidades, procesos, plantas orgánicas, funciones, etc. Son adaptables a lo requerido por la Brigada Anfibia y las operaciones que planea y ejecutan las Fuerzas Navales de la Marina de Guerra del Perú.

La apreciación del informe sobre el estudio de estado mayor al Batallón Logístico por el Capitán de Fragata IM de la Armada Argentina, el cual se encuentra en el cual se encuentra en el anexo 6, Análisis Documental 02-2021, corrobora nuestro argumento, debido a que refiere a que un elemento crucial es definir la misión y su alcance, para establecer el marco operativo de su empleo y capacidades para satisfacer las necesidades de la brigada anfibia, relacionado a los requerimientos logísticos de las unidades empeñadas en operaciones y acciones militares.

Por último, a través del marco lógico, se sintetiza el orden de alternativas que contribuirán a alcanzar el objetivo planteado, se presenta en la Figura 10 las acciones principales en color naranja y acciones secundarias en color amarillo. Las acciones secundarias, son las que contribuirán a alcanzar las acciones principales, obteniendo la solución del problema y lograr objetivo a alcanzar por la investigación.

**Figura 10**

*Marco lógico adaptado del árbol de medios, fines y objetivos*

|                    |   |  |   |
|--------------------|---|--|---|
| <b>Fin</b>         | ACCIONES QUE PERMITAN INCORPORAR COMPETENCIAS PROFESIONALES EN LOGÍSTICA ANFIBIA A LOS OFICIALES QUE DOTARÁN EL BATALLÓN LOGÍSTICO DE LA BRIGADA ANFIBIA. |  |   |
| <b>Propósito</b>   | MAYOR PROBABILIDAD DE ÉXITO EN LAS OPERACIONES Y ACCIONES MILITARES   |  |   |
| <b>Componentes</b> | Recursos humanos adaptados  | Adecuados conocimiento en logística para operaciones IMA | Organización funcional  |
| <b>Acciones</b>    | Reorganización de las plantas asignadas   | Incorporación de competencias logísticas IMA             | Explotar las oportunidades de la coyuntura temporal                 |
|                    | Gestión de la demanda operativa   | conocimientos logísticos IMA Adecuados                   | Empleo tecnología TIC   |
|                    |   | Óptima capacitación y entrenamiento logístico            | Incrementos en el análisis de estudios de organizaciones logísticas |

*Nota.* Adaptado de la “Guía general para la identificación, formulación y evaluación social de proyectos de inversión pública, a nivel perfil Manual de Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión Invierte.pe

Si bien, podrían existir una variedad de acciones que permitan incorporar las competencias profesionales identificadas en el presentes trabajo de investigación, las que se detallan a continuación son las que pretenden de forma metodológica obtener resultados en el mediano plazo de ser considerados en las unidades y dependencias involucradas.

## CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Conclusiones

1. Las acciones que permitirán incorporar las competencias profesionales en logística anfibia deben estar sostenidas en tres acciones: la primera, deberá proyectar la organización de los recursos asignados referido a la organización de plantas asignadas y la gestión de la demanda operativa de unidades de Infantería de Marina del Perú, la segunda acción, relacionado a las competencias profesionales identificadas, las cuales se deberán incorporar de acuerdo a lo propuesto en el capítulo anterior, considerando los tiempos reducidos, los limitados de recursos humanos y la demanda operativa y administrativa de las diferentes unidades y dependencias navales. La tercera acción, relacionada a explorar los diferentes convenios institucionales y extrainstitucionales, cuyo fin en el ámbito académico es mejorar la capacitación y por ende los conocimientos y la habilidad de los recursos humanos institucionales; esta acción, complementa el ámbito de aplicación del programa de educación continua con el rango requerido para su programación y ejecución.
2. Respecto a la situación actual de las competencias profesionales en logística anfibia, se pudo evidenciar que existen competencias profesionales en logística de campaña para pelotones dentro del perfil profesional de la segunda especialidad profesional de infantería de marina y en grados superiores la competencia de logística operativa y logística naval. Este tipo de competencias difiere de las requeridas de acuerdo con nuestra propuesta en la presente investigación. Es tal sentido, es requerido que las competencias identificadas en el trabajo de investigación puedan ser incorporadas mediante programas académicos para oficiales superiores y oficiales subalternos.
3. De acuerdo con lo presentado en la investigación, las competencias profesionales en los Oficiales Infantes de Marina del Batallón Logístico de la Brigada Anfibia vinculadas a las operaciones anfibias sería las siguientes:

Para oficiales subalternos:

- Emplea elementos funcionales logísticos, aplicando procedimientos operativos para desplegar eficientemente los requeridos en los escenarios de operaciones de IMA.

- Despliega los servicios de costa y ribereños construyendo el núcleo orgánico logístico en el área de desembarco para el sostenimiento de las operaciones y acciones militares de IMA.
- Instala sistemas de comando y control, desligando elementos y sistemas de comunicaciones trasportables y móviles para mantener el enlace con escalón superior.
- Ejecuta operaciones logísticas Inter tipo y conjuntas, empleando la doctrina y manuales operativos para efectivizar su ejecución.

Para Oficiales Superiores:

- Conduce el entrenamiento logístico, aplicando procedimientos de logística operativa para mantener un óptimo estado de alistamiento a la unidad.
  - Implementa las instalaciones logísticas móviles y trasportables, desplegando los medios terrestres aéreos y marítimos para brindar el sostenimiento de las operaciones de Infantería de Marina.
  - Ejecuta el planeamiento naval operativo, analizando los requerimientos para el sostenimiento logístico operativo de las Unidades de IMA.
  - Analiza escenarios terrestres anfibios ribereños, empleando estudios de casos para obtener resultados adaptables para la toma de decisiones.
4. Por último el estudio, ha demostrado que las competencias profesionales identificadas pueden ser incorporadas, en la medida que las alternativas de acciones presentadas sean implementadas por la Marina de Guerra del Perú, a través de la Fuerza de Infantería de Marina, teniendo como elementos académicos de implementación la Escuela Superior de Guerra Naval o el Centro de Entrenamiento Internacional de Operaciones Anfibias (CEIOANF), la ejecución de las acciones se verá reflejado en la reducción de riesgos en las operaciones, así como un correcto y óptimo empleo de los medios tanto en operaciones y acciones militares, así como en entrenamientos como se pudo verificar en el árbol de medios y fines del trabajo de investigación.

## 5.2 Recomendaciones

1. Establecer relaciones académicas con Armada de Argentina, debido a que el plan académico contempla diferentes ítems relacionados a la capacitación logística. De acuerdo con la información brindada por el oficial entrevistado número 7, Capitán de Fragata I.M. Ulises Basualdo, la Escuela de Oficiales de la Armada desarrolla en la materia logística los siguientes contenidos:
  - Cómo elaborar y brindar respuestas logísticas AFA, acorde al objetivo del módulo, de modo tal de que el Cte y el resto del Estado Mayor (EM), cuenten con bases logísticas claras y completas para desarrollar, en forma holística y sistémica el PPO. (Proceso de Planeamiento Operativo)
  - Cómo redactar el Anexo Instrucciones Logísticas o Plan logístico correspondiente a un Plan u Orden de operaciones de una acción anfibia, considerando los procedimientos y técnicas involucrados, los Elementos funcionales de la logística operativa (EFLO), las instalaciones logísticas a emplear (ZAP - ZAL y/o ZOSERU) y los elementos de ejecución disponibles (USPAC – EAH, Grupo TAC-LOG y organizaciones del escalón transporte).
  - Cómo confeccionar el Plan de Embarco y Carga correspondiente a una FD con núcleo un BIM Ref y la documentación derivada de este, por parte de los elementos componentes del nivel inmediato inferior.

Por ello, el promover desde el área académica oficiales que se desempeñen como oficiales de enlace o en pasantía en unidades logísticas de infantería de marina permitirá ejecutar un trabajo de campo con información actual y de primera mano y ser modelada en la futura unidad logística de la Brigada Anfibia. Siendo la Armada Argentina la sugerencia de la investigación.

2. Se sugiere incentivar el estudio de la logística operativa desde una perspectiva anfibia debido a la necesidad de incorporar conocimientos y profundizar en la búsqueda de estudios relacionados a la materia. Esto traerá consigo, la capacidad dar solución a problemas operativos desde una perspectiva académica de investigación, la cual tiene como valor agregado la búsqueda teórica, histórica y documental.

3. Obtener máximo provecho a la infraestructura del Centro de Entrenamiento Internacional de Operaciones Anfibas el cual cuenta con la experiencia de haber realizado conversatorios durante los dos últimos años, con expositores nacionales e internacionales, brindando la oportunidad de presentar una propuesta educativa internacional con infraestructura y tecnología de comunicaciones de vanguardia brindaría la oportunidad de ser epicentro en materia de capacitación anfibia en la región sudamericana.
4. Se recomienda seguir la propuesta de la investigación de un programa escalonado de capacitación ya que permitirá adquirir las competencias requeridas al oficial, así como cumplir con sus roles profesionales en su unidad o dependencia. Es por ello, que se presenta la alternativa de ejecutar la capacitación tanto en el grado de oficial superior como de oficial subalterno como de oficial superior de acuerdo con lo presentado anteriormente en la figura 10.
5. En el análisis documental se tuvo como propuesta de uno de los entrevistados integrar a los oficiales que deciden su incorporación a la especialidad ejecutiva de logística. Se recomienda que los oficiales especializados en esta rama contribuyan mediante su experiencia profesional y técnica en la capacitación profesional de futuros oficiales que doten el Batallón Logístico.

## Referencias Bibliográficas

- Acevedo, E. (2010). Las operaciones anfibas hasta el siglo XX. *Revismar*, 137-147.  
<https://revistamarina.cl/revistas/2010/2/acevedo.pdf>
- Alles, M. (2002). *Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias: El diccionario*. Editorial Gránica.
- Alles, M. (2006). *Influencia de las características de personalidad (competencias) en la empleabilidad de profesional*. [Tesis de Doctorado. Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas].  
[http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/econ/collection/tesis/document/1501-1181\\_AllesMA](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/econ/collection/tesis/document/1501-1181_AllesMA)
- Alles, M. (2015). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos - Gestión por Competencias*. Ediciones Granica.
- Álvarez, F. (2014). Fuerzas Anfibas. *Tecnología Militar - TECMIL*, 82-85.
- Armada Argentina. (1972). *Logística de la Fuerza de Desembarco*. Imprenta de la Infantería de Marina.
- Armada Española. (2015). *Conceptos de operaciones navales*. Ministerio de Defensa.  
[https://www.ieee.es/Galerias/fichero/OtrasPublicaciones/Nacional/2015/ArmadaEspanola\\_COPNAV.pdf](https://www.ieee.es/Galerias/fichero/OtrasPublicaciones/Nacional/2015/ArmadaEspanola_COPNAV.pdf)
- Ausubel, D. (1980). *Psicología Educativa, un punto de vista cognitivo*. Editorial Trillas.  
<https://www.studocu.com/es-ar/document/universidad-de-belgrano/psicologia-educacional/psicologia-educativa-un-punto-de-vista-cognoscitivo-ausubel/9804212>
- Becerra, M., y Campos, F. (2012). *Enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de recursos humanos*. [Memoria para optar por el título de psicólogo. Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Sociales]. <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116913/Memoria%20MBecerra%20FCampos.pdf?sequence=1>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Pearson.
- Bulnes, M. (21 de Mayo de 2018). Concepto estratégico operacional del Perú. Simposio de Líderes Anfibios del Pacifico.Hawai.
- Chinchay, M., Herrera, D., y Giuria, F. (2013). *Plan estratégico del sistema de personal de la Marina de Guerra del Perú*. [Tesis para obtener el grado de magíster en Dirección

- Estratégica y Liderazgo. Escuela de Post Grado Pontificia Universidad Católica del Perú.]. Repositorio PUCP. [https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/13737/CHINCHAY\\_HERRERA\\_PLAN\\_MARINA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/13737/CHINCHAY_HERRERA_PLAN_MARINA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Comandancia de la Fuerza de Infantería de Marina. (2020). *Libro de Organización de la Comandancia de la Fuerza de Infantería de Marina*. División de Publicaciones Navales.
- Comandancia de la Fuerza de Infantería de Marina. (2020). *Manual de empleo de la Brigada Anfibia* (Vol. II). División de Publicaciones Navales de la Marina de Guerra del Perú.
- Comandancia General de la Marina. (28 de Enero de 2015). COMGEMAR 02-2015. *Directiva para al implementación de la gestión por competencias para el personal superior de la Marina de Guerra del Perú*.
- Comandancia General de Operaciones del Pacífico. (2013). En C. G. Pacífico, *Doctrina de Operaciones Navales del Pacífico DOPERPAC-21023* (págs. 1-5).
- Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas del Perú . (2010). *Manual de Comando Operacional*. Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas del Perú.
- Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas del Perú. (2010). *Manual de Doctrina Básica Conjunta*. Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas del Perú.
- Díaz-Ordoñez, M. (2016). La logística anfibia: el poder naval del Imperio español en el Mediterráneo durante el siglo XVIII. *Revista Universitaria de Educación Militar*. Vol. 5, Nº. 10 . <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6130622>
- Resolución Directoral 716-2018 MGP. Perfil de egreso del programa de segunda especialidad profesional de infantería de marina. Dirección de Educación de la Marina.
- Ezequiel, E. (2017). El aeroabastecimiento como una herramienta logística para operaciones de combate y de apoyo humanitario. *Revista de la Escuela Superior de Guerra*, 55-75. [http://www.cefadigital.edu.ar/bitstream/1847939/984/1/Revista%20ESG%20no.593-2016\\_Poma\\_155.pdf](http://www.cefadigital.edu.ar/bitstream/1847939/984/1/Revista%20ESG%20no.593-2016_Poma_155.pdf)
- Fassler, C. (2010). Operaciones Anfibia durante el siglo XXI. *REVISMAR* , 117-126. <https://revistamarina.cl/revistas/2010/2/fassler.pdf>
- Fuerza Aérea del Perú. (2016). *Doctrina Operacional de Operaciones Aéreas. Fuerza Aérea del Perú*

- Gomez, Á. (1998). Conceptos Anfibios para el siglo XXI. *Boletín de Información*. Ministerio de Defensa. No. 21-29. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4643289>
- Gonzalez, F. (2001). La Infantería de Marina, una fuerza para el siglo XXI. *Revista Arbor CLXXII(682)*, 173, 301–319. Arbor. doi:<https://doi.org/10.3989/arbor.2002.i682.1124>
- Hermelo, R. (2007). El conflicto del Atlántico Sur y la Logística Británica. *Boletín del Centro Naval 818*, 457-477. <https://www.centronaval.org.ar/boletin/BCN818/818hermelo.pdf>
- Hernández-Sampieri, R., y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativas, cualitativas y mixta*. Mc Graw Hill Education.
- Julian, T. (2000). *La Savia de la guerra*. Instituto de Publicaciones Navales.
- Ley N° 30330 . Ley Universitaria. (9 de julio del 2014). Diario Oficial El Peruano. <https://diariooficial.elperuano.pe/pdf/0021/ley-universitaria-30220.pdf>
- Lind, W. (1999). *Manual de Guerra de Maniobras*. Circulo Militar-Biblioteca del Oficial.
- Marina de Guerra del Perú. (2015). *Doctrina de Operaciones Anfibias*. Fuerza de Infantería de Marina
- Marina de Guerra del Perú. (2020). *Libro de Organización de la Comandancia de la Fuerza de Infantería de Marina*. Fuerza de Infantería de Marina
- Marina de Guerra del Perú. (5 de Octubre de 2020). *Plan de Largo Plazo de la Marina de Guerra del Perú*.
- Mojica, J., Zapata, M., Quevedo, W., y Hermidas, C. (2016). *Alineamiento de competencias en función de la estrategia de revitalización del Ejército Nacional*. [Ensayo de Grado para optar por el título de especialista en Gerencia de Talento. Universidad Sergio Arboleda]. <https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/1000/Alineamiento%20de%20las%20competencias%20en%20funcion%20de%20la%20estrategia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Navarrete, L. (2015). *Análisis de la gestión y optimización del talento humano en el proceso de modernización de la Fuerza Terrestre*. [Tesis de grado para la obtención del grado de magister en gerencia empresarial. Escuela Politécnica Nacional]. <https://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/14483?mode=full>

OIT/Cinterfor. (4 de Setiembre de 2012). *OIT/Cinterfor*.

<https://www.oitcinterfor.org/p%C3%A1gina-libro/1-%C2%BFqu%C3%A9-competencia-laboral>

Olmedo, N., y Farrerons, O. (2018). *Modelos Constructivistas de Aprendizaje en Programas de Formación*. OmniaSciense. [https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/112955/modelos\\_constructivistas.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/112955/modelos_constructivistas.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Palacios, S. (2020). Validez del modelo gestión por competencia en la institución. *Revista de Marina*, 137, 77-85. <https://revistamarina.cl/articulo/validez-del-modelo-gestion-por-competencia-en-la-institucion>

Ramirez, Pablo. (2017). *Análisis de competencias y habilidades profesionales aplicadas a las fuerzas militares*. [Trabajo de grado para optar al título de especialista en alta gerencia. U. M. Granada]. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16004/RamirezGomezPabloErnesto2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Regalado, J. (2014). ¿Cómo influye la tecnología en las tácticas mepleadas por las unidades de Infantería de Marina? *Seminario Profesional de Plataformas y equipos de Infantería de Marina*. Programa Básico de Estado Mayor. Plataformas de Infantería de Marina

Resolución Ministerial No. 1411-2016 . Roles Estratégicos de las Fuerzas Armadas. Ministerio de Defensa. (22 de Noviembre de 2016).

Resolución Ministerial Nro 0165-208 DE/SG. Resolución Ministerial que aprueba la Directiva General N° 002-MINDEF-SG-VPD/DIGEDOC, del "Sistema Educativo del Sector Defensa", Ministerio de Defensa. (7 de febrero del 2018).

Rincón, D. (2016). *De la teoría a la realidad: adaptacion de los modelos de gestión de rrhh por competencias desde la visión de consultoraas expertas*. [Tesis de Maestría en Recursos Humanos. Universidad de Buenos Aires].

[http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-1054\\_RinconLopezD.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-1054_RinconLopezD.pdf)

Salgado, J. (1973). *Logística general y naval operativa*. Nuevas Gráficas S.A.

Salgado-Levano, C. (2018). *Manual de Investigación*. Universidad Marcelino Champagnat.

Santamaria, F. (2019). El personal nuestro recurso más valioso. *Revista de Marina - Suplemento especial*, 19-33.

- Till, G. (1988). *Estrategia Marítima y la era nuclear*. Instituto de Publicaciones Navales.
- Tobón, S. (2006). *Formación Basada en Competencias*. Universidad Complutense de Madrid.
- U.S Marine Corps. (1997). *Logistic*. Department of the Navy.
- Vargas, J. (2015). *Competencias Directivas del Ejercito Nacional de Colombia, que aportan al logro de los objetivos institucionales*. [Trabajo de investigacion. Universidad Militar de Nueva Granada]. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/13590>
- Zabalza, M. (2010). *Competencias docentes del profesorado universitario*. NARCEA. <https://inscripcion.fmed.uba.ar/pdfs/efd/Competencias.pdf>
- Zeballos, F. (2015). *¿Qué es un experto? Un aporte para la reflexión sobre la gestión del conocimiento tácito en las organizaciones* [https://www.researchgate.net/publication/284030210\\_QUE\\_ES\\_UN\\_EXPERTO](https://www.researchgate.net/publication/284030210_QUE_ES_UN_EXPERTO)

### **Índice de Anexos**

- Anexo 1: Formato de validación de cuestionario
- Anexo 2: Carta de solicitud de validación de cuestionario profesional
- Anexo 3: Oficio de presentación del oficial discente del Programa de Comando y Estado Mayor por el Director de la Escuela Superior de Guerra naval
- Anexo 4: Tabla 1 - Operacionalización de variables
- Anexo 5: Instrumento de toma de dato
- Anexo 6: Actas procesadas enviadas para validación
- Anexo 7: Análisis Documental

## Anexo 1

## Ítems del Cuestionario

| Ítems (Preguntas del Cuestionario) *   | Suficiencia | Claridad | Coherencia | Relevancia | Observaciones |
|--|-------------|----------|------------|------------|---------------|
| <b>Pregunta n.º 1 – Categoría operaciones anfibias</b><br>De acuerdo con lo presentado y su experiencia<br>¿Cuál es la importancia que tienen las operaciones anfibias para la Marina de Guerra del Perú?  | 4           | 4        | 4          | 4          |               |
| <b>Pregunta n.º 2 - Categoría operaciones anfibias</b><br>En su opinión ¿Qué conceptos considera Ud. que engloba el término “Logística Anfibia”?   | 4           | 4        | 4          | 4          |               |
| <b>Pregunta n.º 3 - Categoría competencias profesionales</b><br>Respecto a los recursos humanos institucionales<br>¿Qué importancia tiene la gestión por competencias en las operaciones anfibias para las fuerzas navales de Infantería de marina, superficie y aviación naval?   | 4           | 3        | 4          | 4          |               |
| <b>Pregunta n.º 4 - Categoría apoyo logístico en operaciones anfibias</b><br>¿Cuál es la importancia que tiene un batallón logístico para sostener las operaciones lanzadas desde el mar?  | 4           | 4        | 4          | 4          |               |
| <b>Pregunta n.º 5 - Categoría apoyo logístico en operaciones anfibias</b><br>Considerando que el batallón logístico otorgará la capacidad de sostener operaciones y el ritmo de batalla de las operaciones en tierra ¿Cuál sería el impacto que tendría una especialización de los Oficiales Infantes de Marina, superficie y aviación naval referente al apoyo logístico en operaciones anfibias o Logística Anfibia? | 4           | 4        | 4          | 4          |               |

|   |   |   |   |   |  |
|---|---|---|---|---|--|
| <p><b>Pregunta n.º 6 - Categoría perfil profesional</b><br/> ¿Considera necesario implementar un perfil profesional en Logística Anfibia? ¿Qué tipo de habilidades y conocimientos requería el perfil de ese oficial?</p>   | 4 | 3 | 4 | 4 |  |
| <p><b>Pregunta n.º 7 - Categoría perfil profesional por competencias.</b><br/> ¿Qué fortalezas otorga contar con un perfil profesional que contribuya con las operaciones de apoyo logístico en operaciones anfibas?</p>  | 4 | 3 | 4 | 4 |  |
| <p><b>Pregunta n.º 8 - Categoría competencias profesionales</b><br/> ¿Qué tipo de habilidades y conocimientos considera necesario deben poseer los oficiales que participen en operaciones anfibas?</p>   | 4 | 2 | 4 | 4 |  |
| <p><b>Pregunta n.º 9 - Categoría competencias profesionales</b><br/> Considerando el concepto de competencias y su experiencia profesional. ¿Cuáles son las competencias profesionales o funcionales requeriría ser incorporado en el perfil y la formación profesional de los oficiales que cumplan tareas de apoyo logístico en una operación anfibia?</p>  | 4 | 3 | 4 | 4 |  |
| <p><b>Pregunta n.º 10 - Categoría competencias profesionales</b><br/> Considerando el concepto de competencias y su experiencia profesional. ¿De qué manera podría incorporar las competencias profesionales identificadas durante la investigación en la formación profesional de los oficiales los oficiales integrantes de un elemento de tarea de apoyo logístico en una operación anfibia?</p> | 4 | 1 | 4 | 4 |  |

Las respuestas al cuestionario que se aplicará a la población objetivo estarán en la escala Likert del 0 al 4

Apellidos y nombre del Experto Validador: Fidel Santamaría Cruz DNI: 43314191

Cargo actual: DOCENTE ASESOR DE TESIS ESUP MGP

Fecha: 08 JULIO 2021



Firma del Experto Validador

### Tabla de Calificación de los Ítems

| Categoría  | Calificación                | Indicador  |
|--|-----------------------------|--|
| <b>SUFICIENCIA</b><br>Los ítems presentados bastan para obtener la medición del tema en investigación. | 1 No cumple con el criterio | Los ítems no son suficientes para medir el tema planteado  |
|  | 2. Bajo Nivel               | Los ítems miden algún aspecto del tema, pero no corresponden con el tema en su totalidad   |
|  | 3. Moderado nivel           | Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar el tema completamente.   |
|  | 4. Alto nivel               | Los ítems son suficientes  |
| <b>CLARIDAD</b><br>El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas  | 1 No cumple con el criterio | El ítem no es claro  |
|  | 2. Bajo Nivel               | El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas. |
|  | 3. Moderado nivel           | Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.   |
|  | 4. Alto nivel               | El ítem es claro; tiene semántica y sintaxis adecuada.   |
| <b>COHERENCIA</b><br>El ítem tiene relación lógica con el tema o indicador que está midiendo.          | 1 No cumple con el criterio | El ítem no tiene relación lógica con el tema investigado.  |
|  | 2. Bajo Nivel               | El ítem tiene una relación tangencial con el tema investigado.   |
|  | 3. Moderado nivel           | El ítem tiene una relación moderada con el tema investigado.   |
|  | 4. Alto nivel               | El ítem se encuentra completamente relacionado con el tema investigado.  |
| <b>RELEVANCIA</b><br>El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.                     | 1 No cumple con el criterio | El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición del tema investigado   |
|  | 2. Bajo Nivel               | El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.   |
|  | 3. Moderado nivel           | El ítem es relativamente importante.   |
|  | 4. Alto nivel               | El ítem es muy relevante y debe ser incluido   |

### Ítems del Cuestionario

| Ítems (Preguntas del Cuestionario) *   | Suficiencia | Claridad | Coherencia | Relevancia | Observaciones |
|--|-------------|----------|------------|------------|---------------|
| <b>Pregunta n.º 1 – Categoría operaciones anfibias</b><br>De acuerdo con lo presentado y su experiencia<br>¿Cuál es la importancia que tienen las operaciones anfibias para la Marina de Guerra del Perú?  | 4           | 4        | 4          | 4          |               |
| <b>Pregunta n.º 2 - Categoría operaciones anfibias</b><br>En su opinión ¿Qué conceptos considera Ud. que engloba el término “Logística Anfibia”?   | 4           | 3        | 4          | 4          |               |
| <b>Pregunta n.º 3 - Categoría competencias profesionales</b><br>Respecto a los recursos humanos institucionales<br>¿Qué importancia tiene la gestión por competencias las operaciones anfibias para las fuerzas navales de Infantería de marina, superficie y aviación naval?  | 4           | 4        | 3          | 4          |               |
| <b>Pregunta n.º 4 - Categoría apoyo logístico en operaciones anfibias</b><br>¿Cuál es la importancia que tiene un batallón logístico para sostener las operaciones lanzadas desde el mar?  | 4           | 4        | 2          | 4          |               |
| <b>Pregunta n.º 5 - Categoría apoyo logístico en operaciones anfibias</b><br>Considerando que el batallón logístico otorgará la capacidad de sostener operaciones y el ritmo de batalla de las operaciones en tierra ¿Cuál sería el impacto que tendría una especialización de los Oficiales Infantes de Marina, superficie y aviación naval referente al apoyo logístico en operaciones anfibias o Logística Anfibia? | 4           | 3        | 3          | 4          |               |

|  |   |   |   |   |  |
|--|---|---|---|---|--|
| <p><b>Pregunta n.º 6 - Categoría perfil profesional</b><br/> ¿Considera necesario implementar un perfil profesional en Logística Anfibia? ¿Qué tipo de habilidades y conocimientos requería del perfil de ese oficial?</p>   | 4 | 3 | 2 | 3 |  |
| <p><b>Pregunta n.º 7 - Categoría perfil profesional por competencias.</b><br/> ¿Qué fortalezas otorga contar un con perfil profesional que contribuya con las operaciones de apoyo logístico en operaciones anfibias?</p>  | 4 | 3 | 3 | 2 |  |
| <p><b>Pregunta n.º 8 - Categoría competencias profesionales</b><br/> De acuerdo con la definición de Logística Anfibia ¿Qué tipo de habilidades y conocimientos considera necesario?</p>   | 4 | 3 | 2 | 3 |  |
| <p><b>Pregunta n.º 9 - Categoría competencias profesionales</b><br/> Considerando el concepto de competencias y su experiencia profesional. ¿Cuáles son las competencias profesionales o funcionales requeriría ser incorporado en el perfil y la formación profesional de los oficiales los oficiales integrantes de un elemento de tarea de apoyo logístico en una operación anfibia?</p>      | 4 | 2 | 4 | 4 |  |
| <p><b>Pregunta n.º 10 - Categoría competencias profesionales</b><br/> Considerando el concepto de competencias y su experiencia profesional. ¿De qué manera podría incluir las competencias profesionales identificadas durante la investigación en la formación profesional de los oficiales los oficiales integrantes de un elemento de tarea de apoyo logístico en una operación anfibia?</p> | 4 | 2 | 2 | 2 |  |

- Las respuestas al cuestionario que se aplicará a la población objetivo estarán en la escala Likert del 0 al 4

Apellidos y nombre del Experto Validador: FLORES RORIGUEZ, NESTOR CARLOS DNI: 10201551

Cargo actual: DOCENTE ASESOR DE TESIS ESUP MGP

Fecha: 08 JULIO 2021



Firma del Experto Validador

### 3 Tabla de Calificación de los Ítems

| Categoría  | Calificación                | Indicador   |
|--|-----------------------------|---|
| <b>SUFICIENCIA</b><br>Los ítems presentados bastan para obtener la medición del tema en investigación. | 1 No cumple con el criterio | Los ítems no son suficientes para medir el tema planteado   |
|  | 2. Bajo Nivel               | Los ítems miden algún aspecto del tema, pero no corresponden con el tema en su totalidad  |
|  | 3. Moderado nivel           | Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar el tema completamente.  |
|  | 4. Alto nivel               | Los ítems son suficientes   |
| <b>CLARIDAD</b><br>El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas  | 1 No cumple con el criterio | El ítem no es claro   |
|  | 2. Bajo Nivel               | El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas. |
|  | 3. Moderado nivel           | Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.  |
|  | 4. Alto nivel               | El ítem es claro; tiene semántica y sintaxis adecuada.  |
| <b>COHERENCIA</b><br>El ítem tiene relación lógica con el tema o indicador que está midiendo.          | 1 No cumple con el criterio | El ítem no tiene relación lógica con el tema investigado.   |
|  | 2. Bajo Nivel               | El ítem tiene una relación tangencial con el tema investigado.  |
|  | 3. Moderado nivel           | El ítem tiene una relación moderada con el tema investigado.  |
|  | 4. Alto nivel               | El ítem se encuentra completamente relacionado con el tema investigado.   |
| <b>RELEVANCIA</b><br>El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.                     | 1 No cumple con el criterio | El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición del tema investigado  |
|  | 2. Bajo Nivel               | El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.  |
|  | 3. Moderado nivel           | El ítem es relativamente importante.  |
|  | 4. Alto nivel               | El ítem es muy relevante y debe ser incluido  |

**Anexo 2**  
**Formato para Validar un Cuestionario**  
**Juicio de Expertos**  
**Solicitud para Validar el Cuestionario**

La Punta, 5 julio 2021.

Magister

Néstor FLORES Rodríguez

Presente. -

Estimado Magister es grato saludarlo y a través de la presente solicito su apoyo para evaluar el contenido del cuestionario a ser utilizado para en la investigación académica titulada **“INCORPORACION DE COMPETENCIAS PROFESIONALES EN LOGÍSTICA ANFIBIA”**.

Para lo cual, se adjunta un video referente al marco de investigación con la finalidad de obtener la información que contribuya a alcanzar los siguientes objetivos:

- Identificar las competencias profesionales para incorporar para los oficiales del BATLOG para su óptimo desempeño profesional.
- Determinar las acciones que permitan incorporar las competencias profesionales a la formación y/o capacitación profesional de los Oficiales Infantes de Marina

En tal sentido, agradecería califique Ud. cada uno de los ítems del cuestionario de acuerdo con los criterios señalados y de ser necesarias las observaciones que Ud. considere pertinentes. Para ello, se anexa los “Items del Cuestionario” y la “Tabla de Calificación de los Items”.

Gracias por su apoyo.

Atentamente,

Capitán de Corbeta  
Oficial discente del Programa de Comando y Estado Mayor  
Ricardo VIDAL Palacios

**Formato para Validar un Cuestionario  
Juicio de Expertos  
Solicitud para Validar el Cuestionario**

La Punta, 5 de julio 2021

Capitán de Navío (r) PhD

Fidel SANTAMARÍA Cruz

Presente. -

Estimado Magister es grato saludarlo y a través de la presente solicito su apoyo para evaluar el contenido del cuestionario a ser utilizado para en la investigación académica titulada **“INCORPORACION DE COMPETENCIAS PROFESIONALES EN LOGÍSTICA ANFIBIA”**.

Para lo cual, se adjunta un video referente al marco de investigación con la finalidad de obtener la información que contribuya a alcanzar los siguientes objetivos:

- Identificar las competencias profesionales para incorporar para los oficiales del BATLOG para su óptimo desempeño profesional.
- Determinar las acciones que permitan incorporar las competencias profesionales a la formación y/o capacitación profesional de los Oficiales Infantes de Marina

En tal sentido, agradecería califique Ud. cada uno de los ítems del cuestionario de acuerdo con los criterios señalados y de ser necesarias las observaciones que Ud. considere pertinentes. Para ello, se anexa los “Items del Cuestionario” y la “Tabla de Calificación de los Items”.

Gracias por su apoyo.

Atentamente,

Capitán de Corbeta

Oficial discente del Programa de Comando y Estado Mayor

Ricardo VIDAL Palacios

## Anexo 3

## Oficio de presentación del oficial discente



PERÚ

Ministerio  
de DefensaMarina de Guerra  
del PerúEscuela Superior de Guerra  
Naval

"DECENIO DE LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES PARA MUJERES Y HOMBRES"  
"AÑO DEL BICENTENARIO DEL PERÚ: 200 AÑOS DE INDEPENDENCIA"

La Punta, 15 JUN. 2021

Oficio N° 0548 /52

Del: Director de la Escuela Superior de Guerra Naval

Al: Director General de Educación de la Marina  
Comandante de la Fuerza de Superficie  
Comandante de la Fuerza de Infantería de Marina  
Comandante de la Fuerza de Aviación Naval

Asunto: Facilidades para efectuar levantamiento de información para elaboración de trabajo de investigación tipo tesis

- 1.- Como es de su conocimiento, el Programa Académico de Comando y Estado Mayor (Maestría en Estrategia Marítima) que se viene desarrollando en esta Escuela Superior, considera en el plan curricular, la elaboración de trabajos de investigación tipo tesis, el cual es presentado por los Oficiales Alumnos con el fin de obtener el grado académico de Magister.
- 2.- Al respecto, solicito a Ud., tenga a bien autorizar se brinden las facilidades que correspondan, al Capitán de Corbeta Ricardo VIDAL Palacios, quien actualmente se encuentra cursando el citado programa académico, con la finalidad de recabar información para la elaboración de su trabajo de investigación tipo tesis titulado: "Incorporación de competencias profesionales en logística anfibia a los Oficiales que dotarán el Batallón Logístico de la Brigada Anfibia".



Dios guarde a Ud.  
Contralmirante  
Gonzalo CARRERA Mazuelos  
00385605

DISTRIBUCIÓN:  
Copia: Archivo



## **Anexo 4**

### **Instrumentos para la toma de datos**

**Nro. xx-2021**

### **TEMA DE LA ENTREVISTA**

Siendo las ...del 2021, se da inicio a ...al discente Capitán de Corbeta Ricardo VIDAL Palacios a cargo del ...

### **AGENDA**

- 1.- Video inductivo relacionado al tema de investigación
- 2.- Exposición de preguntas de la entrevista profesional
- 3.- Procesamiento de insumos de la entrevista
- 4.- Visado del profesional entrevistado

### **DESARROLLO DE LA SESIÓN**

#### **Pregunta n.º 1 – Categoría operaciones anfibias**

De acuerdo con lo presentado y su experiencia ¿Cuál es la importancia que tienen las operaciones anfibias para la Marina de Guerra del Perú?

#### **Pregunta n.º 2 - Categoría operaciones anfibias**

En su opinión ¿Qué conceptos considera Ud. que engloba el término “Logística Anfibia”?

#### **Pregunta n.º 3 - Categoría competencias profesionales**

Respecto a los recursos humanos institucionales ¿Qué importancia tiene la gestión por competencias en las operaciones anfibias para las fuerzas navales de Infantería de marina, superficie y aviación naval?

#### **Pregunta n.º 4 - Categoría apoyo logístico en operaciones anfibias**

¿Cuál es la importancia que tiene un batallón logístico para sostener las operaciones lanzadas desde el mar?

#### **Pregunta n.º 5 - Categoría apoyo logístico en operaciones anfibias**

Considerando que el batallón logístico otorgará la capacidad de sostener operaciones y el ritmo de batalla de las operaciones en tierra ¿Cuál sería el impacto que tendría una especialización de los Oficiales Infantes de Marina, superficie y aviación naval referente al apoyo logístico en operaciones anfibias o Logística Anfibia?

**Pregunta n.º 6 - Categoría perfil profesional**

¿Considera necesario implementar un perfil profesional en Logística Anfibia? ¿Qué tipo de habilidades y conocimientos requería el perfil de ese oficial?

**Pregunta n.º 7 - Categoría perfil profesional por competencias.**

¿Qué fortalezas otorga contar un con un perfil profesional que contribuya con las operaciones de apoyo logístico en operaciones anfibias?

**Pregunta n.º 8 - Categoría competencias profesionales**

¿Qué tipo de habilidades y conocimientos considera necesario deben poseer los oficiales que participen en operaciones anfibias?

**Pregunta n.º 9 - Categoría competencias profesionales**

Considerando el concepto de competencias y su experiencia profesional. ¿Cuáles son las competencias profesionales o funcionales requeriría ser incorporado en el perfil y la formación profesional de los oficiales que cumplan tareas de apoyo logístico en una operación anfibia?

**Pregunta n.º 10 - Categoría competencias profesionales**

Considerando el concepto de competencias y su experiencia profesional. ¿De qué manera podría incorporar las competencias profesionales identificadas durante la investigación en la formación profesional de los oficiales los oficiales integrantes de un elemento de tarea de apoyo logístico en una operación anfibia?

**COMENTARIOS Y RECOMENDACIONES**

- 1.-
- 2.-
- 3.-

**CIERRE DE LA SESIÓN**

Siendo las ... del ...del 2021, se dio por finalizada la sesión.

FIRMA DEL ENTREVISTADO

FIRMA DEL INVESTIGADOR

Nota. En caso de ser una entrevista grabada o video grabada, de acuerdo con los puntos tratados se enviará el acta al profesional entrevistado para su visado y posterior empleo en la investigación.

## **Anexo 5**

### **Actas procesadas y enviadas para validación**

**Nro. 01-2021**

#### **TEMA DE LA ENTREVISTA**

Siendo las 2000 del 13 de julio del 2021, se inicia la entrevista al Capitán de Navío Martín MAGNANI Miranda por el discente Capitán de Corbeta Ricardo VIDAL Palacios.

#### **AGENDA**

- 1.- Video inductivo relacionado al tema de investigación
- 2.- Exposición de preguntas de la entrevista profesional
- 3.- Procesamiento de insumos de la entrevista
- 4.- Visado del profesional entrevistado

#### **DESARROLLO DE LA SESIÓN**

##### **Pregunta n.º 1 – Categoría operaciones anfibia**

De acuerdo con lo presentado y su experiencia ¿Cuál es la importancia que tienen las operaciones anfibia para la Marina de Guerra del Perú?

Todo país que posea una fuerza anfibia y pueda proyectarla o emplearla para defender sus costas otorga al poder naval una alternativa para ser disuasivo ante enemigos potenciales. Las fuerzas anfibia permiten que el enemigo emplee parte de sus fuerzas en contener a la fuerza anfibia propia, degradando la capacidad y poder enemigo.

Las fuerzas anfibia son flexibles y brindan alternativas de proyección de fuerzas en diferentes escenarios, facilita la proyección en acciones militares complejas, otorgando medios y sistemas de enlace y articulación con fuerzas de tierra o puntos no accesibles.

##### **Pregunta n.º 2 - Categoría operaciones anfibia (Apoyo logístico para operaciones anfibia)**

En su opinión ¿Qué conceptos considera Ud. que engloba el término “Logística Anfibia”?

El sostenimiento de la guerra es la parte principal de cualquier operación que busca ser exitosa, si la operación no tiene sostenimiento tiende al fracaso. Ahora bien, la complejidad de la operación anfibia implica el empleo de diferentes medios, para lo cual,

la demanda de abastecimientos requiere de una organización que le brinde flexibilidad en diferentes puntos de aplicación.

### **Pregunta n.º 3 - Categoría competencias profesionales**

Respecto a los recursos humanos institucionales ¿Qué importancia tiene la gestión por competencias en las operaciones anfibia para las fuerzas navales de Infantería de marina, superficie y aviación naval?

Hoy en día los oficiales no son completamente eficientes si no están especializados, no es recomendable que los oficiales cumplan diversidad de tareas sin considerar que tipo o clasificación de la tarea asignada. En tal sentido, se requiere oficiales con conocimientos tácticos y técnicos. Ahora bien, los conocimientos técnicos ahora son de mayor demanda por los medios que se emplean por la influencia de la tecnología. En el caso de la logística implica tener diferentes clases de abastecimientos, todos ellos en responsabilidad y de conocimiento cabal de los oficiales a cargo de las operaciones y acciones militares. Las competencias otorgan el potencial a la institución de identificar lo requerido en diferentes puestos, sin embargo, aún tiene sus dificultades dentro de su aplicación.

### **Pregunta n.º 4 - Categoría apoyo logístico en operaciones anfibia**

¿Cuál es la importancia que tiene un batallón logístico para sostener las operaciones lanzadas desde el mar?

Al analizar casos de estudio como por ejemplo el conflicto de las Islas Malvinas, la mayoría de los problemas durante las operaciones son ocasionados por temas logísticos. Por lo cual, el embarque táctico de medios para las operaciones otorgará mayor versatilidad a las fuerzas de asalto. Es necesario contar con una unidad de apoyo al combate dotada por personal que tenga los conceptos técnicos claros y familiarizados que ayuden a facilitar el correcto aprovisionamiento. Muchas veces no valoramos la importancia de la logística en las operaciones hasta que suceden incidentes y en ese sentido es tarde para remediarlo por completo.

### **Pregunta n.º 5 - Categoría apoyo logístico en operaciones anfibia**

Considerando que el batallón logístico otorgará la capacidad de sostener operaciones y el ritmo de batalla de las operaciones en tierra ¿Cuál sería el impacto que tendría una especialización de los Oficiales Infantes de Marina, superficie y aviación naval referente al apoyo logístico en operaciones anfibia o Logística Anfibia?

Se tiene dos lecturas de la pregunta. La primera es que no necesariamente el batallón logístico debe ser dotado por Oficiales Infantes de Marina y se puede optar por otras especialidades. La segunda es que sea unificado en un solo mando que integre a las tres plataformas; es decir, que oficiales de otras calificaciones como las mencionadas en la pregunta sean incorporados en la capacitación. El impacto sería positivo ya que el trabajo se realizará de manera más eficiente y eficaz. Si lo llevamos al escenario actual, el contar con este tipo de unidad brinda mayor simplicidad y versatilidad en las operaciones y acciones militares.

#### **Pregunta n.º 6 - Categoría perfil profesional**

¿Considera necesario implementar un perfil profesional en Logística Anfibia? ¿Qué tipo de habilidades y conocimientos requería el perfil de ese oficial?

Considero que es necesario. Sin embargo, es recomendado que no solo abarque operaciones anfibias sino también las diferentes operaciones de infantería de marina. La actualidad no permite tener conceptos estandarizados sobre apoyo logístico; lo cual, hace que aprendamos de manera superficial y heterogénea, ocasionando diversas fricciones durante las operaciones.

Sobre las habilidades, la primaria es relacionada al cálculo de requerimientos para operaciones, los cuales deben estar sistematizados y estandarizados para evitar las fricciones antes mencionadas, que estén familiarizados con los conceptos de planeamiento logístico ya que de ellos dependerán los medios requeridos para la operación y por último sobre tácticas de infantería de marina, los cuales me permitirán conocer el escenario de empleo de la brigada anfibia y de la infantería de marina.

#### **Pregunta n.º 7 - Categoría perfil profesional por competencias.**

¿Qué fortalezas otorga contar un con un perfil profesional que contribuya con las operaciones de apoyo logístico en operaciones anfibias?

La principal fortaleza que otorga es contar con oficiales que no sean improvisados en los cargos y que generen fricciones en la gestión, entrenamiento y operación. La demanda de tiempo que origina asignar a un oficial a una unidad especializada y que no cuente con las competencias requeridas por el cargo, tiende a debilitar la gestión de la unidad, ocasionando que el oficial opte por aprender durante su permanencia en vez de dedicarse a las labores propias de su función. Un oficial con un perfil adecuado optimiza recursos y la gestión de la unidad.

### **Pregunta n.º 8 - Categoría competencias profesionales**

¿Qué tipo de habilidades y conocimientos considera necesario deben poseer los oficiales que participen en operaciones anfibia?

Se busca sobre todo oficiales responsables que tengan la capacidad de tener organización, que puedan ser resilientes en momentos de crisis como los escenarios vistos en las operaciones anfibia. Como habilidad primaria demandante requerida para oficiales subalternos es la simplicidad ante las diferentes tareas y como conocimiento primario, la base de toda operación siempre será que tan familiarizados y expertos seamos en el empleo de las tácticas de infantería de marina.

### **Pregunta n.º 10 - Categoría competencias profesionales**

Considerando el concepto de competencias y su experiencia profesional. ¿De qué manera podría incorporar las competencias profesionales identificadas durante la investigación en la formación profesional de los oficiales los oficiales integrantes de un elemento de tarea de apoyo logístico en una operación anfibia?

Existe una brecha de ocho años entre la calificación y el Programa Básico de Estado Mayor en conocimientos. Ese espacio de tiempo, considero que es el adecuado para incorporar estos conocimientos. Sin embargo, la alta rotación de Oficiales Infantes de Marina debe ser considerada con la finalidad programar de forma adecuada las capacitaciones y otorgarle la oportunidad al oficial de desarrollar mayores conocimientos.

Es necesario hoy en día contar con un programa académico, la logística es muy compleja actualmente y los recursos son escasos sobre todo en el campo de la defensa. Por lo cual, el sostenimiento y abastecimiento para el combate no debe ser menospreciado, la realidad nacional y los estudios de caso producto de los desastres naturales evidencia en gran medida la importancia del apoyo logístico y la complejidad. Por lo tanto, el programa académico se considera como el recomendado debido a la necesidad de contar con conocimientos teóricos y prácticos sobre el tema, los cuales con dificultad podrían ser incorporados en academias o capacitaciones tipo taller.

### **COMENTARIOS Y RECOMENDACIONES**

1. De considerar la creación de un programa de capacitación el oficial superior entrevistado sugiere la revisión de estudios de caso en logística en operaciones anfibia, tácticas de infantería de marina y cálculos de abastecimiento.

**CIERRE DE LA SESIÓN**

Siendo las 2100 del 13 de julio del 2021, se dio por finalizada la sesión.

FIRMA DEL ENTREVISTADO

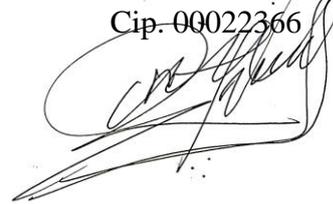
(Firmado)

FIRMA DEL INVESTIGADOR

Capitán de Corbeta

Ricardo VIDAL Palacios

Cip. 00022366

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Ricardo Vidal Palacios', written over the printed name and ID number.

**Nro. 02-2021**

**TEMA DE LA ENTREVISTA**

Siendo las 1530 del 15 de julio del 2021, se inicia la entrevista profesional al Vicealmirante Jorge MILLONES Gonzales Miranda por el discente Capitán de Corbeta Ricardo VIDAL Palacios.

**AGENDA**

- 1.- Video inductivo relacionado al tema de investigación
- 2.- Inicio de entrevista profesional
- 3.- Procesamiento de insumos de la entrevista
- 4.- Visado del profesional entrevistado

**DESARROLLO DE LA SESIÓN**

El desarrollo de la entrevista profesional con el señor Vicealmirante Jorge MILLONES Gonzales no tomo como base las preguntas propuestas por el entrevistador. Para lo cual, se optó por una entrevista de tipo libre con el objetivo continuar con el propósito de obtener a través de la experiencia profesional del entrevistado diversas apreciaciones referentes al tema.

**Comentarios y apreciaciones respecto al tema de investigación**

La propuesta de título y objetivo propuesto por el oficial alumno que entrevista, abarca solo una parte dentro de las diferentes posibilidades de empleo de la Brigada Anfibia. Para lo cual, la recomendación del oficial almirante entrevistado es tener en consideración el escenario actual de empleo de la unidad operativa antes mencionada. Considerando para ello sus tareas actuales y particularidades asociadas a sus medios actuales.

Asimismo, de acuerdo con la información brindada durante el video inductivo y la revisión del cuestionario propuesto por el oficial alumno la apreciación del oficial almirante entrevistado es acotar el empleo del batallón logístico a las operaciones de infantería de marina sin considerar a las unidades de guerra de superficie y aviación naval y sus oficiales que lo dotan, debido a que dichas fuerzas contribuyen en la operación, pero no se encuentran consideradas dentro de su organización tipo de la unidad denominada Batallón Logístico.

**Comentarios y apreciaciones relacionados al Batallón Logístico**

El marco del empleo táctico del Batallón Logístico debe contener no solo las operaciones anfibias; sino también, el entorno de empleo actual y futuro como son las

operaciones diferentes a la guerra denominadas acciones militares; así como las operaciones de patrulla de reconocimiento y combate actualmente ejecutadas en el VRAEM.

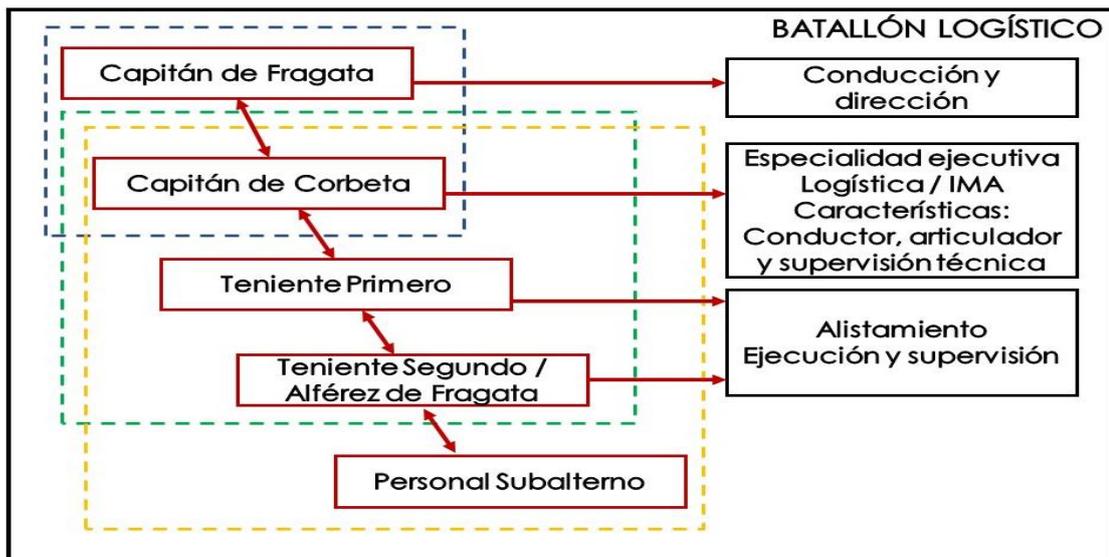
Es deseable que previo a la implementación del Batallón Logístico, se analice el entorno de empleo de la Brigada Anfibia con la finalidad de abarcar la diversidad de funciones, operaciones y acciones militares que contribuye la unidad operativa antes mencionada hoy en día.

### **Apreciación y recomendaciones del perfil profesional para la dotación de oficiales del Batallón Logístico**

La oportunidad que otorga contar actualmente con oficiales especializados en la especialidad ejecutiva de logística permite acortar los tiempos en la búsqueda de nuevas especialidades profesionales. La recomendación del señor almirante entrevistado es considerar a los oficiales calificados inicialmente en infantería de marina que han optado por el cambio de especialidad a la carrera ejecutiva de logística en el grado de capitán de corbeta cuya experiencia adquirida se encuentra en un nivel técnico y puede articular con los escalones jerárquicos inferiores, economizar tiempos de especialización y recursos institucionales. Asimismo, se hizo relevante la importancia de la jerarquía del oficial logístico e infante de marina en el sentido de ser deseable que cumpla funciones de segundo al mando con el propósito de entender, analizar y procesar las disposiciones de superior inmediato y articular disposiciones a los escalones jerárquicos.

El perfil profesional recomendado por el señor almirante entrevistado se encuentran enmarcadas en competencias técnicas en temas relacionados al abastecimiento, sostenimiento y distribución de la logística en general, conocimientos técnicos relacionados a los diferentes tipos de abastecimientos y conocimientos tácticos del empleo de la brigada anfibia de acuerdo con el entorno actual. Se presenta la figura 1 con la finalidad de esquematizar lo presentado en texto.

Figura 1



### Comentarios y apreciaciones respecto a cómo incorporar las competencias profesionales para el Batallón Logístico

La actualidad y los tiempos ajustados por la demanda operacional, cargos y responsabilidades de las unidades y dependencias navales no permite contar con cantidades de oficiales especializándose a tiempo completo. Para lo cual, el oficial almirante entrevistado sugiere optar por incorporar los conocimientos requeridos para este batallón en diferentes niveles jerárquicos en los cuales los oficiales pasar por procesos de capacitación y perfeccionamiento. Asimismo, considera que la digitalización permite que los oficiales que doten el batallón logístico pueden optar previo o durante su permanencia en la unida por capacitaciones ágiles de manera digital. Además, considerando que los Oficiales Infantes de Marina tienen un alto índice de rotación en las unidades y dependencias fuerza del área de Lima y Callao, la capacitación virtual otorga la posibilidad en gran medida de optimizar tiempos de mejora y capacitación continua.

Para lo cual, en una primera instancia se podría contar con la contribución del Centro de Entrenamiento Internacional de Operaciones Anfibia. Sin embargo, por no ser la razón de su creación la capacitación. Es requerido formalizar las capacitaciones virtuales a través de la dependencia correspondiente.

### COMENTARIOS Y RECOMENDACIONES

1. Abarcar la magnitud de operaciones y acciones en la cual participa y emplea la Brigada Anfibia

2. Se recomienda considerar que los recursos y medios son escasos, para lo cual optimizar tiempos y recursos humanos ya capacitados contribuye con la gestión de personal
3. El oficial con el grado de Capitán de Corbeta especializado en infantería de marina y con especialidad ejecutiva de logística otorga el potencial y la oportunidad de contar con la experiencia, los conocimientos técnicos y el nivel de articulación requerido para el escalón superior e inferior.
4. Los conocimientos otorgados a los oficiales que dotarán el Batallón Logístico pueden ser incorporados en diferentes etapas de la línea de carrera y optimizados a través de capacitaciones virtuales que le permitan un mejor desempeño profesional

### **CIERRE DE LA SESIÓN**

Siendo las 1630 del 15 de julio del 2021, se dio por finalizada la sesión.

FIRMA DEL ENTREVISTADO

(Firmado)

FIRMA DEL INVESTIGADOR

Capitán de Corbeta

Ricardo VIDAL Palacios

Cip. 00022366



**Nro. 03-2021**

**TEMA DE LA ENTREVISTA**

Siendo las 1710 del 14 de julio del 2021, se inicia la entrevista profesional al Capitán de Navío I.M. Facundo BERTERREIX, a cargo del oficial discente Capitán de Corbeta Ricardo VIDAL Palacios.

**AGENDA**

- 1.- Video inductivo relacionado al tema de investigación
- 2.- Exposición de preguntas de la entrevista profesional
- 3.- Procesamiento de insumos de la entrevista
- 4.- Visado del profesional entrevistado

**DESARROLLO DE LA SESIÓN**

**Pregunta n.º 1 – Categoría operaciones anfibas**

**Nota.** La pregunta varió considerando a la Armada Argentina debido a la nacionalidad del oficial entrevistado.

De acuerdo con lo presentado y su experiencia ¿Cuál es la importancia que tienen las operaciones anfibas para la Armada Argentina y la Marina de Guerra del Perú?

Con respecto a la Armada Argentina, las fuerzas anfibas dentro de sus conceptos otorgan la flexibilidad y libertad otorgada por la maniobra en el mar, no comparable con fuerzas que se despliegan por tierra, la cual brinda versatilidad para tomar posiciones relativas favorables. La libertad que otorga las líneas de comunicaciones marítima maximiza el despliegue de medios y recursos en volumen difícilmente comparables a medios de proyección terrestres y aéreos. Sin embargo, la debilidad de las fuerzas anfibas es el partir de un cero inicial, el cual es el caso específico del apoyo logístico. Esta complejidad se va incrementando en proporción a la profundidad de las operaciones en tierra. En el caso de Argentina, con litoral extenso de casi cuatro mil kilómetros e islas de por medio, todas las maniobras van referidas a la reacción sobre ese litoral. Las fuerzas anfibas cumplen un rol dentro de esta maniobra y por lo tanto deben ser creíbles en magnitud, fuerza y sostenimiento. Todo ello constituye un elemento de relevante importancia para la Armada Argentina y la Infantería de Marina.

Ahora bien, la Marina de Guerra del Perú ha comprometido recursos en la mejora de esta capacidad y esto es a causa del valor e importancia que tiene proyectar fuerzas, medios

o recursos donde los intereses institucionales y nacionales lo requieran, en lapsos cortos tiempo de forma flexible y oportuna. Esa flexibilidad contribuye a ejecutar unas maniobras ventajosas en lugares de difícil acceso y en diferentes circunstancias, las cuales se han puesto de manifiesto en diferentes oportunidades.

**Pregunta n.º 2 - Categoría operaciones anfibias**

En su opinión ¿Qué conceptos considera Ud. que engloba el término “Logística Anfibia”?

Puedo considerarlo como “proveer para proveer”. Es todo un conocimiento de previsiones para determinados momentos y escenarios con el propósito proveer de manera rápida lo demandado. La característica determinante de proyectarse desde el mar es su forma transversal a las diferentes fases de la operación anfibia y principalmente en el movimiento buque costa, ya que en ella determinará la rapidez y forma de como las provisiones serán proyectadas para abastecer.

**Pregunta n.º 3 - Categoría competencias profesionales**

Respecto a los recursos humanos institucionales ¿Qué importancia tiene la gestión por competencias en las operaciones anfibias para las fuerzas navales de Infantería de marina, superficie y aviación naval?

El término operaciones anfibias y competencias se relacionan en el campo de la necesidad de ser especialista y conocer tecnicismos que prevengan diferentes incidentes que escalan en proporción a la crisis que pueden producir los conflictos. Si ponemos como ejemplo el empleo de profesionales con conocimientos técnicos y tácticos versus un oficial con conocimientos generales, la diferencia radica en el tiempo no solo de ejecución sino también en la supervisión; en el cual son requerido en mayor medida los conocimientos con la finalidad de efectuar una correcta verificación y evitar incidentes posteriores. En tal sentido, se debe acumular conocimientos no solo referentes a las tácticas propias de la infantería de marina sino también los referentes a distribución, abastecimiento, clases de abastecimiento, requerimientos. Todos ellos en pleno conocimiento del oficial que cumpla funciones dentro de esta unidad de apoyo.

**Pregunta n.º 4 - Categoría apoyo logístico en operaciones anfibias**

¿Cuál es la importancia que tiene un batallón logístico para sostener las operaciones lanzadas desde el mar?

El batallón logístico va a tomar los insumos logísticos desde la playa hasta la vanguardia de la maniobra, además por temas de organización puede contener una compañía de movimiento buque costa la cual articula los insumos desde playa hacia los trenes de abastecimiento de los elementos de maniobra en profundidad. En tal sentido el batallón logístico otorga la factibilidad de proveer en vectores de mayor escala y la autosuficiencia requerida en las operaciones y acciones militares.

#### **Pregunta n.º 5 - Categoría apoyo logístico en operaciones anfibias**

Considerando que el batallón logístico otorgará la capacidad de sostener operaciones y el ritmo de batalla de las operaciones en tierra ¿Cuál sería el impacto que tendría una especialización de los Oficiales Infantes de Marina, superficie y aviación naval referente al apoyo logístico en operaciones anfibias o Logística Anfibia?

Es relevante, importante y está directamente relacionado a las tendencias tecnológicas y técnicas. Cada año las operaciones son más versátiles y móviles; cada año las distancias de aplicación son mayores, de diferente aplicación y de corta duración. Para lo cual, no contar con oficiales en el nivel de las demandas genera fricciones y desgaste de recursos. En tal sentido, es positivo y deseable contar con este tipo de especializaciones que contribuyan a optimizar recursos y flexibilizar los trenes y vías de aprovisionamiento.

#### **Pregunta n.º 6 - Categoría perfil profesional**

¿Considera necesario implementar un perfil profesional en Logística Anfibia? ¿Qué tipo de habilidades y conocimientos requería el perfil de ese oficial?

Considero necesario identificar el perfil profesional de relevante importancia en la gestión de recursos humanos. Asimismo, considerando la mejora de las capacidades anfibias de la Marina de Guerra del Perú tendría mayor provecho identificar lo requerido y necesario en los Oficiales Infantes de Marina que provean el sostenimiento de las operaciones de la Brigada Anfibia.

Los conocimientos necesarios son los conocimientos técnicos de logística, incluyendo la sanidad de campaña la cual cumple una función vital en las operaciones, así como también los conocimientos generales sobre embarcaciones. Respecto a sus habilidades, las de mayor demanda son las de organización debido a la diversidad de plataformas y sistemas empleados en las maniobras buque costa. Estos dos elementos constituyen la fortaleza para emplear de la mejor manera los recursos y medios los cuales son escasos.

Por lo tanto, el perfil profesional debe contener todo lo referido a la vida a bordo en tiempo de alistamiento y de conflicto en el marco de conocimientos técnicos, tácticos y de organización.

**Pregunta n.º 7 - Categoría perfil profesional por competencias.**

¿Qué fortalezas otorga contar un con un perfil profesional que contribuya con las operaciones de apoyo logístico en operaciones anfibas?

La primera es contar con personal especializado identificado que pueden ser incentivados a laborar en operaciones y acciones anfibas lo cual es favorable y deseable. La fortaleza que otorga generar una línea de carrera para este modelo de oficiales permite que se involucre en diferentes unidades apoyo como batallones de vehículos tácticos, logística e inclusive secciones de planeamiento logístico; y con ello, volverse experto y competente de brindar oportunidad y acertadas recomendaciones al comando. Resalto lo minimizado que se tiene la complejidad en las ordenes de abastecimientos y traslado logístico y lo digo con la experiencia de campo personal. Esto debe ser considerado en el ámbito de estado mayor como planeamiento y ejecución. En tal sentido fortalecer con conocimiento y aptitudes contribuye en gran medida a operaciones de apoyo al combate, acciones militares tipo HA/DR entre otras.

**Pregunta n.º 9 - Categoría competencias profesionales**

Considerando el concepto de competencias y su experiencia profesional. ¿De qué manera podría incorporar las competencias profesionales identificadas durante la investigación en la formación profesional de los oficiales los oficiales integrantes de un elemento de tarea de apoyo logístico en una operación anfibia?

La Infantería de Marina del Perú es una fuerza altamente operativa, lo cual no le permite tener a oficiales en periodos extensos en programas académicos. Por lo cual, se recomienda cursos cortos, flexibles y de conocimientos tácticos y técnicos. Traigo de experiencia lo realizado en la Infantería de Marina de Argentina a través de la Escuela de Técnicas y Tácticas. A través de ella realizamos diferentes capacitaciones de forma rápida, minimizando los efectos referentes al déficit del personal. Asimismo, permite una alta rotación de ingreso de oficiales a capacitarse posiblemente de dos a tres capacitaciones por año. Es preferible cursos pequeños y en diferentes escalones de la carrera, a razón de que a mayor grado se van viendo detalles menos técnicos y más tácticos y a medida que el grado es inferior son requerido más conocimientos técnicos y quizá menos conocimientos tácticos.

Por lo tanto, la fortaleza y eficiencia de los equipos de trabajo logístico es la combinación de sus diferentes habilidades y conocimientos técnicos y tácticos en el escenario, tiempo y lugar requerido. La implementación tendrá mayor factibilidad si es considerado en fracciones en diferentes grados de la línea de carrera. Asimismo, debemos considerar que el avance a la educación digital otorga la oportunidad de realizar estas capacitaciones de forma versátil.

### **COMENTARIOS Y RECOMENDACIONES**

1. Considerar capacitaciones de tiempos cortos y con conocimientos técnicos y tácticos.
2. Es recomendable analizar las formas de capacitación de otras armadas donde existe una alta demanda de recursos humanos y operaciones.
3. Buscar articular la capacitación digital en diferentes niveles jerárquicos.

### **CIERRE DE LA SESIÓN**

Siendo las 1710 del 14 de julio del 2021, se dio por finalizada la sesión.

FIRMA DEL ENTREVISTADO

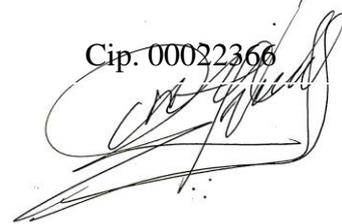
(Firmado)

FIRMA DEL INVESTIGADOR

Capitán de Corbeta

Ricardo VIDAL Palacios

Cip. 00022366



**Nro. 04-2021**

**TEMA DE LA ENTREVISTA**

Siendo las 0830 del 16 de julio del 2021, se inicia la entrevista profesional al Vicealmirante Javier BRAVO DE RUEDA Delgado, a cargo del oficial discente Capitán de Corbeta Ricardo VIDAL Palacios.

**AGENDA**

- 1.- Video inductivo relacionado al tema de investigación
- 2.- Exposición de preguntas de la entrevista profesional
- 3.- Procesamiento de insumos de la entrevista
- 4.- Visado del profesional entrevistado

**DESARROLLO DE LA SESIÓN**

**Pregunta n.º 1 – Categoría operaciones anfibias**

De acuerdo con lo presentado y su experiencia ¿Cuál es la importancia que tienen las operaciones anfibias para la Marina de Guerra del Perú?

Desde el punto de vista operativo es un curso de acción que permite ser la primera línea de fuerza y posicionamiento en áreas costeras. Este tipo de operaciones requiere un tipo de apoyo que difiere de otro tipo de operaciones, la cual las hace complejas en el planeamiento y ejecución de esta. Sin embargo, nos permite alcanzar objetivos de la misma complejidad. Las diferentes armadas del mundo las emplean como un curso de acción factible y adaptable a diversos escenarios.

**Pregunta n.º 2 - Categoría operaciones anfibias**

En su opinión ¿Qué conceptos considera Ud. que engloba el término “Logística Anfibia”?

Hay varios conceptos, pero es importante clasificarlos al tiempo en el cual uno de se encuentra enmarcado, Si consideramos el escenario de guerra o conflicto y considerando el rol primario de las fuerzas armadas, la Logística Anfibia engloba conceptos como enlace y medios; armas y sistemas. En un momento requerido todo ello debe estar instalado y operado sin mayores problemas permitiendo en un punto en costa coordinar las operaciones. Asimismo, las operaciones se mantendrán activas a medida que se pueda mantener el enlace y distribución de recursos y medios para el combate de manera versátil, Para ello, es vital

mantener en posiciones base los pertrechos organizados listos para ser desplegados en tiempo y lugar requerido.

En tiempo de paz, se ha mostrado versátil y el caso relevante fue el apoyo desde el mar a Pisco a consecuencia del terremoto del año 2007. Nos encontrábamos en una posición donde el acceso terrestre estaba inhabilitado y la única vía de aproximación era por mar. A través de la proyección de los buques de desembarco se logró establecer un punto de proyección y aplicación de abastecimiento logístico en una compleja situación, el cual no era un conflicto armado. Asimismo, es relevante la importancia de realizar inserciones y extracciones aéreas ya que hoy en día la proyección del mar a tierra considera el espacio aéreo como una vía de aproximación.

### **Pregunta n.º 3 - Categoría competencias profesionales**

Respecto a los recursos humanos institucionales ¿Qué importancia tiene la gestión por competencias en las operaciones anfibas para las fuerzas navales de Infantería de marina, superficie y aviación naval?

La gestión por competencias debe entenderse que es un medio para un fin. Un medio para ser eficientes en cuanto a identificar las habilidades y conocimientos de nuestro personal y administrarlo de la mejor manera posible. En este sentido, la identificación y administración del personal se divide nuevamente el escenario en dos.

En tiempo de paz lo principal es diseñar el plan, el cual debe ser lo más refinado y exacto posible, eso involucra en gran medida la logística. El planeamiento debe vislumbrar la capacidad, habilidad y coherencia del equipo de estado mayor de enviar lo necesario en el tiempo justo. En tiempo de guerra (hoy escasos), la historia militar como el conflicto de Islas Malvinas, o el caso propio en el conflicto con el Ecuador, permite conocer todas las dificultades que se presentan durante la crisis. el principal es que los abastecimientos en el área de conflicto son restringidos por el nivel de emergencia que se encuentra el área de operaciones. En tal sentido, la autonomía de las fuerzas militares debe ser mantenida e inmediata. Requiriendo identificar personal idóneo para este tipo de tareas. La gestión por competencias contribuye en gran medida a tener al personal en el puesto en el cual se le requiere, sin embargo, existe mucho trabajo por hacer respecto a sistematizar y digitalizar esta información, estamos en la ruta, pero aún hay mucho por hacer.

### **Pregunta n.º 4 - Categoría apoyo logístico en operaciones anfibas**

¿Cuál es la importancia que tiene un batallón logístico para sostener las operaciones lanzadas desde el mar?

Es relevante e importante, porque esta unidad deberá tener claro como ejecutará el plan. Ningún escenario es igual a otro. Para lo cual, el análisis de lo requerido en la operación deberá ser la constante en los diferentes entrenamientos. El batallón logístico será importante y relevante en la medida que se encuentre correctamente constituido, organizado, alistado y entrenado. Las unidades de combate tienen la demanda de mantenerse en niveles de alistamiento operativo. Constituyendo uno de ellos el alistamiento de personal.

#### **Pregunta n.º 5 - Categoría apoyo logístico en operaciones anfibias**

Considerando que el batallón logístico otorgará la capacidad de sostener operaciones y el ritmo de batalla de las operaciones en tierra ¿Cuál sería el impacto que tendría una especialización de los Oficiales Infantes de Marina, guerra de superficie y aviación naval referente al apoyo logístico en operaciones anfibias o Logística Anfibia?

Todos de alguna forma deben estar capacitados en temas de logística, es inherente al ser humano y más aún en las fuerzas armadas, las operaciones requieren de mayores medios y recursos hoy en día, recursos altamente móviles y justos. Por lo cual, los oficiales deben tener claro que se espera el mayor nivel de competencia profesional en las operaciones y en los diferentes ejercicios. Una manera de incentivar y otorgarle responsabilidad es especializarlos y exigirles volcar sus conocimientos en indicadores de gestión y alistamiento en su unidad. Un indicador clave en la capacidad de organización, tanto interna referida a su jerarquía y externa relacionada a su capacidad de organización con sus subordinados.

#### **Pregunta n.º 6 - Categoría perfil profesional**

¿Considera necesario implementar un perfil profesional en Logística Anfibia? ¿Qué tipo de habilidades y conocimientos requería el perfil de ese oficial?

Es necesario definir un perfil, el argumento es que ninguna organización civil o militar sobrevive si no cuenta con un área dedicada a la logística, contar con personal idóneo en el cargo es el elemento relevante en el éxito de una gestión. Ahora bien, las operaciones anfibias requieren un tipo específico de abastecimiento, el cual requiere habilidades y conocimientos específicos que se sumen con la experiencia operativa que tiene. Los estudios de caso permiten conocer los aciertos y desaciertos en las operaciones y ello debe ser incorporado en conocimientos. El entrenamiento en el campo permite apreciar las cosas de manera diferente, se requiere habilidades de campo por encima de las habilidades teóricas,

la buena táctica es el balance que exista entre la teoría y la experiencia en el campo. La experiencia, permite hacer las operaciones más dinámicas, sumado a un marco teórico de conocimientos operativos e inclusive conocimientos legales. Los procesos de adquisición hoy en día son complejos y más aún lo son en tiempo de crisis. El oficial debe tener clara la complejidad del escenario donde va a actuar. La pandemia está demostrando y evidenciando las diferentes fricciones relacionadas al abastecimiento, distribución y requerimientos logísticos, los cuales pueden ser resueltos por personal que identifica el problema y es capaz de resolverlo de manera ágil.

Por último, los conocimientos sobre el planeamiento naval operativo son requeridos y demandados también en la logística, no siempre el escenario será permisivo para el abastecimiento. Identificar el mejor curso de acción es la base para un apoyo logístico rápido y en la medida del entorno de operaciones seguro.

#### **Pregunta n.º 7 - Categoría perfil profesional por competencias.**

¿Qué fortalezas otorga contar con un perfil profesional que contribuya con las operaciones de apoyo logístico en operaciones anfibia?

La primera fortaleza es identificar a oficiales con conocimiento y habilidades refinadas para un tipo de operación cuya complejidad es evidente no solo en el campo militar sino también en el campo comercial como es la logística. Segundo contribuye a optimizar recursos, mejorar los procesos de adquisiciones y cadena de suministros administrativos. Por último, en las operaciones, por el hecho de ser quien conoce el proceso, distribuye los medios y recursos de manera óptima y eficiente. Asimismo, considerando la mejora de las capacidades anfibia en la Institución, se hace evidente la necesidad de tener oficiales dedicados al campo de las operaciones de apoyo logístico en el caso de ser requerido en el nivel operacional proyectar el poder naval sobre tierra en escenarios como los anteriormente mencionados.

#### **Pregunta n.º 8 - Categoría competencias profesionales**

Considerando el concepto de competencias y su experiencia profesional. ¿De qué manera podría incorporar las competencias profesionales identificadas durante la investigación en la formación profesional de los oficiales los oficiales integrantes de un elemento de tarea de apoyo logístico en una operación anfibia?

Cuando se planteó la idea de la línea de carrera ejecutiva, uno del concepto era el otorgar a las unidades operativas oficiales con especialidad logística, estamos en un proceso

de incremento cuantitativo por lo cual en las unidades operativas aún no se ve reflejado este cambio. Sin embargo, los oficiales de esta especialidad son el primer eslabón de conocimientos profesionales que debe ser requerido si se considera realizar un programa de capacitación, seminarios o entrenamientos con un mayor grado de complejidad. La dualidad experiencia operativa con el conocimiento incorporado en la línea ejecutiva tiene el potencial de comenzar a incorporar conocimientos en grados jerárquicos inferiores de forma gradual.

Es recomendable incorporar las competencias en los diferentes grados de oficial subalterno, la casuística contribuye con incorporar nuevas competencias que debería ser incorporada de manera gradual desde la etapa básica de formación en la Escuela Naval del Perú, en el Programa de Segunda Especialidad Profesional y en el Programa Básico de Estado Mayor. Las operaciones anfibia debido a su complejidad y demanda de ser empleado en algún escenario requieren de estudios de casos estudiados en diferentes niveles y jerarquías.

### **COMENTARIOS Y RECOMENDACIONES**

#### **CIERRE DE LA SESIÓN**

Siendo las 0910 del 16 de julio del 2021, se dio por finalizada la sesión.

FIRMA DEL ENTREVISTADO

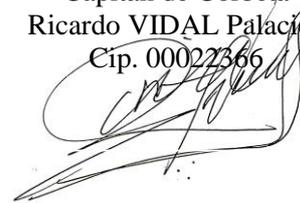
(Firmado)

FIRMA DEL INVESTIGADOR

Capitán de Corbeta

Ricardo VIDAL Palacios

Cip. 00022366



**Nro. 05-2021****TEMA DE LA ENTREVISTA**

Siendo las 0800 del 15 de julio 2021, se inicia la entrevista profesional Capitán de Navío Enzo PIANA Arenas por el oficial discente Capitán de Corbeta Ricardo VIDAL Palacios.

**AGENDA**

- 1.- Video inductivo relacionado al tema de investigación
- 2.- Exposición de preguntas de la entrevista profesional
- 3.- Procesamiento de insumos de la entrevista
- 4.- Visado del profesional entrevistado

**DESARROLLO DE LA SESIÓN****Pregunta n.º 1 – Categoría operaciones anfibias**

**De acuerdo con lo presentado y su experiencia ¿Cuál es la importancia que tienen las operaciones anfibias para la Marina de Guerra del Perú?**

Basado en mi experiencia profesional la primera pregunta que debemos responder es si la Marina de Guerra del Perú está en la capacidad actualmente de ejecutar una operación anfibia. Los buques de desembarco tipo DT estuvieron por décadas y era la plataforma por excelencia para los entrenamientos operativos. Considero que la Marina de Guerra del Perú dentro de todas sus posibilidades y alineados con los roles institucionales, busca mantener una capacidad anfibia en sus fuerzas navales. Sin embargo, en la actualidad nos encontramos en un proceso de mejora que se ha visto relegado por las diferentes circunstancias como la pandemia mundial ocasionada por el virus COVID 19.

Es un proceso de mejora que tiene como indicador de considerable magnitud la actual plataforma LPD BAP “Pisco”. Debemos tener claro que las operaciones anfibias se encuentran organizadas por diversas plataformas y sistemas que constituyen un medio que ocupa las áreas tradicionales de la guerra (aire, mar y tierra), inclusive el día de hoy el espectro electromagnético a través de acciones de ciber defensa. Por lo tanto, la respuesta es afirmativa, nos encontramos en un proceso de mejora, pero aún es una tarea pendiente constituir una fuerza anfibia en toda su magnitud de medios y recursos. Para la importancia y relevancia en la región de la Marina de Guerra del Perú es deseable y demandante cerrar esta brecha.

**Pregunta n.º 2 - Categoría operaciones anfibias**

En su opinión ¿Qué conceptos considera Ud. que engloba el término “Logística Anfibia”?

Los conceptos que se considera que enmarca el término Logística Anfibia, es todo el proceso de apoyo que es brindado de mar a tierra, el sostener las operaciones mientras progresa el cumplimiento de la misión asignada. La profundidad y alcance de esta, se verá directamente afectada por la rapidez y flexibilidad de envío de los recursos necesarios en el área de operaciones. Todo esto consolidado en elementos humanos y logísticos organizados que tengan la competencia necesaria de enviar lo requerido.

### **Pregunta n.º 3 - Categoría competencias profesionales**

Respecto a los recursos humanos institucionales ¿Qué importancia tiene la gestión por competencias en las operaciones anfibas para las fuerzas navales de Infantería de marina, superficie y aviación naval?

La dirección estratégica de la Dirección General de Personal de la Marina viene realizando la consolidación de las competencias funcionales referidas a las calificaciones. Las cuales se encuentran alineadas al perfil profesional del oficial que cursa los programas de especialización profesional. Ahora bien, el tema de operaciones anfibas tiene una amplitud de términos que en el nivel y grado en el cual se enseña puede tener fricciones y no ser entendido de la manera deseada. Principalmente por la experiencia profesional del oficial que cursa el programa. Si consideramos ambas variables antes mencionadas se podría inferir que la gestión por competencias tiene el alcance de identificar la existencia de brechas en este tipo de conocimientos; los cuales, son requeridos y demandados actualmente como se puede evidenciar en las operaciones multinacionales como UNITAS Anfibio. En tal sentido, la gestión por competencias debe tener en el campo militar el sentido de herramienta que facilite la organización y asignación de medios humanos. Consolidar quienes cuentan con esta competencia u otra, no solo ayuda a las altas direcciones sino también a los comandantes de unidades, quienes podrán asignar tareas al mejor elemento humano o al más competente en esa tarea. Los Marines Corps son la línea visionaria de la gestión de recursos humanos en este campo, la cual debiera ser adaptada (no copiada) a nuestra realidad. Debiera existir un perfil profesional y un diccionario de competencia para operaciones anfibas, la cual nos permita saber no solo que nos falta como recursos humanos sino también conocer que es lo requerido en medios asignados para un óptimo desempeño profesional.

### **Pregunta n.º 4 - Categoría apoyo logístico en operaciones anfibas**

¿Cuál es la importancia que tiene un batallón logístico para sostener las operaciones lanzadas desde el mar?

No hay operación que puedas hacer sin logística, si ejecutas una operación desde el mar es necesario un tren logístico que ofrezca la capacidad de sostenerla el tiempo que sea necesario. Si revisamos algunos casos de operaciones anfibas podemos identificar que la mayoría de las fricciones en la guerra son ocasionadas por temas logísticos. No solo trata de implementar la unidad físicamente, sino también involucra que tipo de recursos humanos son requerido. El correcto abastecimiento y distribución de medios no es una tarea sencilla de ejecutar, conlleva previsión, cálculos, análisis del área de operaciones, así como sus restricciones y limitaciones. Todo ello, debe ser concretado en operaciones con escenarios que traten de acercar a la realidad las situaciones de fricción que se pueden presentar. Mi experiencia, me dice que una brecha pendiente concretar entrenamientos que considere las operaciones de apoyo logístico desde el mar. Deberíamos considerar que unidad está asumiendo de manera temporal la función logística en operaciones hoy en día y ser críticos respecto a ello, ya que emplearlo para este fin no garantiza un correcto sostenimiento. Las consecuencias son la degradación temprana de los recursos logísticos.

La propuesta sería adoptar la experiencia de otras armadas que cuentan y operan con un batallón logístico y buscar la mejor adaptación a nuestros roles, funciones y operaciones. Habría que hacer un autoexamen relacionado a si algún desembarco anfibio en ejercicios actual ha optado por el apoyo logístico durante el entrenamiento.

#### **Pregunta n.º 5 - Categoría apoyo logístico en operaciones anfibas**

Considerando que el batallón logístico otorgará la capacidad de sostener operaciones y el ritmo de batalla de las operaciones en tierra ¿Cuál sería el impacto que tendría una especialización de los Oficiales Infantes de Marina, superficie y aviación naval referente al apoyo logístico en operaciones anfibas o Logística Anfibia?

El impacto sería positivo, no hay mejor inversión que incorporar conocimientos. Sin embargo, ¿Contamos con la capacidad de poder incorporar conocimientos relacionados a Logística Anfibia? Considero que no, el mejor curso de acción sería emplear la experiencia de los oficiales extranjeros y modelar un programa que pretenda alcanzar el nivel deseado de competencias, para ello la tarea esencial es definir el perfil profesional. Otro curso de acción sería el enviar oficiales que adquieran este tipo de conocimientos y traigan la propuesta de adaptar los conocimientos a nuestra realidad de unidades y operaciones. Por lo

tanto, el impacto es positivo sin embargo el cómo viene a ser la gran incertidumbre hoy en día, para lo cual, el primer paso debería ser el constituir un adecuado perfil profesional.

#### **Pregunta n.º 6 - Categoría perfil profesional**

¿Considera necesario implementar un perfil profesional en Logística Anfibia? ¿Qué tipo de habilidades y conocimientos requería el perfil de ese oficial?

Es necesario y requerido, si nuestro objetivo es contar con una Infantería de Marina que pueda mantener y sostener operaciones y acciones militares. No hay nada más complejo y difícil que el apoyo logístico. Para lo cual, es necesario que la Escuela de Infantería de Marina vea en el Batallón Logístico un requerimiento crítico y una brecha a ser cubierta en el corto plazo. Proveer conocimientos relacionados al tema debe ser evaluado en adición por las otras fuerzas navales para que no sea un esfuerzo aislado, sino un esfuerzo que contribuya a un mejoramiento de la interoperatividad de la infantería de marina y de las operaciones que planea y ejecuta con las otras fuerzas navales.

Respecto a las habilidades y conocimientos, lo mínimo indispensable que debiera tener en conocimientos es sobre operaciones de infantería de marina y sus tácticas de combate, así como sus diferentes medios que emplea en las operaciones. Lo segundo, conocimientos técnicos que involucre el abastecimiento de las diferentes clases como rancho, munición, pertrechos, etc. Por último, el conocimiento respecto a lo necesario para mantener el tiempo de vida útil de los equipos, el cual es un punto crítico. Son conocimientos que se aprenden en las unidades de forma no convencional y no adecuado viendo las consecuencias en la inoperatividad de los medios logísticos y su reducción en el tiempo de vida útil de los equipos.

Estos conocimientos deben ser contenidos en el nivel táctico no solo en el alistamiento sino verse reflejado en la operación, en los tiempos empleados y en qué estado lo recibieron los elementos de maniobra.

#### **Pregunta n.º 7 - Categoría perfil profesional por competencias.**

¿Qué fortalezas otorga contar un con un perfil profesional que contribuya con las operaciones de apoyo logístico en operaciones anfibas?

La fortaleza fundamental es, contar con un perfil reconocido e identificado que permita incorporar los conocimientos adecuados, no saber lo que se requiere hace que cualquier esfuerzo sea aislado y sin sentido. Asimismo, el perfil profesional puesto en marcha en los

oficiales se verá reflejado en el nivel de alistamiento de la unidad, ya que los procesos de alistamiento, entrenamiento y operaciones será ágil y conocido por las dotaciones.

### **Pregunta n.º 8 - Categoría competencias profesionales**

Considerando el concepto de competencias y su experiencia profesional. ¿De qué manera podría incorporar las competencias profesionales identificadas durante la investigación en la formación profesional de los oficiales los oficiales integrantes de un elemento de tarea de apoyo logístico en una operación anfibia?

Debería ser una capacitación adicional al escalón del Programa Básico de Estado Mayor, se considera que la complejidad que involucra la logística debe ser abordada desde una línea de carrera. Un logístico en una unidad militar debe estar proyectado a ser logístico toda su carrera operativa y que esta experiencia le permita alcanzar el comando del Batallón Logístico. Si la propuesta es tener esta unidad, considero necesario y requerido que los oficiales se dediquen a refinar sus conocimientos adquiridos con la experiencia en unidades pares de esta unidad de apoyo.

La educación virtual ofrece la oportunidad de otorgar estos conocimientos, sin embargo, debemos considerar las limitaciones de este tipo de formación académico-profesional y ver de qué manera se puede emplear y cumplir con los objetivos académicos de capacitación propuestos.

Por lo tanto, la propuesta debería contemplar la formación a tiempo completo o semi completo en instalaciones adecuadas. Se puede considerar en una primera fase que el Centro de Entrenamiento Internacional de Operaciones Anfibias (CEIOANF) podría lograr este tipo de capacitaciones. Es importante considerar que la incorporación de estas competencias debe estar alineadas respecto a los planes, doctrinas y manuales. La adaptación a nuestra realidad es de vital importancia para lograr la eficiencia requerida en la institución.

### **COMENTARIOS Y RECOMENDACIONES**

- 1.- \* de existir alguna opinión adicional por el oficial entrevistado
- 2.-
- 3.-

### **CIERRE DE LA SESIÓN**

Siendo las 0800 del 15 de julio 2021, se dio por finalizada la sesión.

FIRMA DEL ENTREVISTADO

(Firmado)

FIRMA DEL INVESTIGADOR

Capitán de Corbeta

Ricardo VIDAL Palacios

Cip. 00022366

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Ricardo Vidal Palacios', is written over the typed name and ID number. The signature is fluid and cursive, with a large loop at the end.

Nota. En caso de ser una entrevista grabada o video grabada, de acuerdo con los puntos tratados se enviará el acta al profesional entrevistado para su visado y posterior empleo en la investigación.

**Nro. 06-2021**

**TEMA DE LA ENTREVISTA**

Siendo las 1530 del 15 de setiembre del 2021, se inicia la entrevista profesional al Vicealmirante Luis POLAR Figari por el discente Capitán de Corbeta Ricardo VIDAL Palacios.

**AGENDA**

- 1.- Video inductivo relacionado al tema de investigación
- 2.- Inicio de entrevista profesional
- 3.- Procesamiento de insumos de la entrevista
- 4.- Visado del profesional entrevistado

**DESARROLLO DE LA SESIÓN**

El desarrollo de la entrevista profesional con el señor Vicealmirante Luis POLAR Figari no tomo como base las preguntas propuestas por el entrevistador. Para lo cual, se optó por una entrevista de tipo libre con el objetivo continuar con el propósito de obtener a través de la experiencia profesional del entrevistado diversas apreciaciones referentes al tema.

**Comentarios y apreciaciones respecto al tema de investigación y la implementación del Batallón Logístico**

La propuesta de título y objetivo propuesto por el oficial alumno que entrevista, afronta la realidad de no contar con la magnitud requerida para una operación anfibia, tanto en plataformas navales (buques multipropósito, buques de desembarco, unidades aeronavales de transporte) como en magnitud de fuerza de desembarco (batallones de infantería de marina). En tal sentido, el Batallón Logístico de la Brigada Anfibia tendría que afrontar la dificultad de la gestión relativa a dotaciones de oficiales, personal subalterno, personal de marinería en adición al perfil requerido para la unidad. Ante ello la pregunta del oficial almirante entrevistado fue:

¿Cómo se dotaría un batallón más de infantería de marina?, ¿Sería factible dotar unidades de infantería de marina con personal de marinería en mayor porcentaje?

Estas dos preguntas su sostienen y evidencias fuera de la necesidad de identificar habilidades, conocimientos y actitudes, el requerimiento del personal que ejecutaría en gran

porcentaje la misión y objetivos asignados a esta unidad, considerando para ello sus tareas actuales y particularidades asociadas a sus medios actuales.

Asimismo, de acuerdo con la información brindada durante el video inductivo por el oficial alumno la apreciación del oficial almirante entrevistado es realizar una revisión exhaustiva sobre las variables referidas al planeamiento a largo plazo de la Marina de Guerra del Perú, magnitud proyectada y tiempo futuro de implementación y los tiempos que demanda no solo su implementación sino también el adecuado funcionamiento operativo en los niveles básico, intermedio y avanzado.

En adición, el Batallón Logístico debe contener no solo las operaciones anfibas; sino también, el entorno de empleo actual y futuro como son las operaciones diferentes a la guerra denominadas acciones militares; así como las operaciones de patrulla de reconocimiento y combate actualmente ejecutadas en el VRAEM y de asistencia humanitaria. Por otro lado, es altamente requerido que los roles secundarios no desvíen el esfuerzo principal al cual se proyectan los medios institucionales; es decir, el garantizar la soberanía e integridad territorial.

Por lo cual, previo a la implementación del Batallón Logístico, se debe analizar el entorno de empleo de la Brigada Anfibia, su alcance operacional de espacio, tiempo fuerza; así como, las funciones, operaciones y acciones militares que contribuye la unidad operativa antes mencionada hoy en día.

### **Apreciación y recomendaciones del perfil profesional para la dotación de oficiales del Batallón Logístico**

El perfil profesional de los oficiales que fueran a futuro dotación del Batallón Logístico debe de conocer cómo se ejecutan, planean y dirigen las operaciones en el nivel táctico y como estas operaciones influyen en el planeamiento y diseño operacional. En tal sentido es requerido que tenga un claro entendimientos de la relación entre ambos de niveles de la guerra antes mencionados.

Referido a conocimientos, el oficial almirante entrevistado considera que no necesariamente el Batallón Logístico de la Brigada Anfibia debe ser dotado por Oficiales Infantes de Marina, debido a que las operaciones conllevan a una estrecha coordinación con las fuerzas navales de guerra de superficie y aviación naval. Asimismo, los conocimientos incorporados a los oficiales no deben estar orientados a los procesos de adquisiciones administrativas sino por el contrario a la logística operativa de distribución y consumo, la

explotación de las líneas de comunicación marítima convertidas en este caso líneas logísticas, cálculos referidos al abastecimiento, paletizado, almacenaje, descarga y consumo operativo.

### **Comentarios y apreciaciones respecto a las acciones incorporar las competencias profesionales para el Batallón Logístico**

La actualidad y los tiempos ajustados por la demanda operacional, cargos y responsabilidades de las unidades y dependencias navales no permite contar con la cantidad requerida de oficiales especializándose a tiempo completo. Para lo cual, el oficial almirante entrevistado presenta la dentro del factor tiempo - oportunidad, el convenio institucional con la Universidad Pacífico y con ella el proyectar un programa de conferencias el cual permita adquirir los conocimientos requeridos en logística militar operativa con el alcance requerido de acuerdo con el perfil profesional de carácter naval. Con ponientes referentes en la región en la materia de la logística naval operativa en la región, contando para ello con la fortaleza de la diplomacia naval y con ella la posibilidad de establecer un cuerpo docente de oficiales nacionales y extranjeros.

La segunda acción, ante un escenario conservador es establecer un cuerpo de docentes integrado por oficiales ejecutivos logísticos que previo al cambio de especialidad hayan ejercido la especialidad de infantería de marina, aviación naval y guerra de superficie. Debido, a que son las plataformas que por su naturaleza serían las empleadas para establecer las líneas de abastecimientos logístico en el teatro y las áreas de operaciones.

En ambas acciones, el oficial almirante entrevistado considera como importante tomar en cuenta los limitados recursos humanos que no permiten tener oficiales a tiempo completo en estudio. Por lo tanto, la incorporación de conocimientos debiera ejecutarse a modo de seminarios o conferencias a través de herramientas de tecnología informática de comunicaciones (TIC).

### **COMENTARIOS Y RECOMENDACIONES**

1. Analizar de manera exhaustiva la magnitud de fuerza actual y sobre ella trabajar lo actual y requerido en el mediano plazo. Con ella establecer el alcance y las competencias requeridas en el perfil profesional.
2. Flexibilizar la incorporación de competencias profesionales a los oficiales que dotarían el Batallón Logístico de la Brigada Anfibia a través de conferencias y seminarios mediante convenios de la Institución y entidades académicas.

3. Analizar la factibilidad de dotar el Batallón Logístico de la Brigada Anfibia con oficiales cuya segunda especialidad profesional sea Aviación Naval, Guerra de Superficie e Infantería de Marina.
4. Es requerido que los ponientes de los seminarios tengan experiencia logística militar en el nivel operacional y táctico.

### **CIERRE DE LA SESIÓN**

Siendo las 1630 del 15 de setiembre del 2021, se dio por finalizada la sesión.

FIRMA DEL ENTREVISTADO

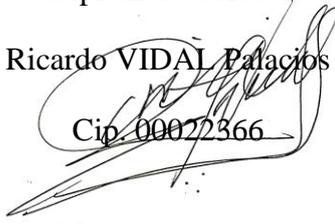
(Firmado)

FIRMA DEL INVESTIGADOR

Capitán de Corbeta

Ricardo VIDAL Palacios

Cip. 00022366



**Nro. 07-2021****TEMA DE LA ENTREVISTA**

Siendo las 1030 del 10 de setiembre del 2021, se inicia la entrevista profesional al Capitán de Fragata ARA Ulises BASUALDO, oficial enlace de Estado Mayor de la de la Infantería de Marina de la Armada de Argentina a cargo del oficial discente Capitán de Corbeta Ricardo VIDAL Palacios.

**AGENDA**

- 1.- Video inductivo relacionado al tema de investigación
- 2.- Exposición de preguntas de la entrevista profesional
- 3.- Procesamiento de insumos de la entrevista
- 4.- Visado del profesional entrevistado

**DESARROLLO DE LA SESIÓN****Pregunta n.º 1 – Categoría operaciones anfibias**

De acuerdo con lo presentado y su experiencia ¿Cuál es la importancia que tienen las operaciones anfibias para la Marina de Guerra del Perú?

Resulta de suma importancia contar con fuerzas que desarrollen Operaciones Anfibias por las características particulares que este tipo de Fuerza presenta. Su flexibilidad, movilidad, capacidad de despliegue y autonomía le permiten ser una importante Fuerza disuasoria para la prevención de Conflictos. (también se deben considerar las amenazas emergentes). Es considerada una herramienta estratégica, política que no la otorga ninguna otra fuerza.

Contar con ella nos permite tener establecida desde el mar una fuerza alistada y equipada para ser empleada en tierra.

**Pregunta n.º 2 - Categoría operaciones anfibias**

En su opinión ¿Qué conceptos considera Ud. que engloba el término “Logística Anfibia”?

Simpleza, Flexibilidad, que permita apoyar y mantener las características de las operaciones anfibias, (flexibilidad, movilidad, capacidad de despliegue y autonomía). Satisfaciendo de forma inmediata las necesidades de los elementos de combate.

P.A.M.I.T.S.A, personal, abastecimientos, mantenimiento, infraestructura, transporte, sanidad y asuntos especiales.

### **Pregunta n.º 3 - Categoría competencias profesionales**

Respecto a los recursos humanos institucionales ¿Qué importancia tiene la gestión por competencias en las operaciones anfibas para las fuerzas navales de Infantería de marina, superficie y aviación naval?

Cada orientación, Naval, Aeronaval e Infantería de Marina cursa en la Escuela de Oficiales de la Armada una materia orientada a las competencias necesarias de cada oficial en su orientación en particular. Por ejemplo, para el oficial Infante de Marina denominado Oficial de Embarco, existe un paralelo naval, el Oficial de Carga de Combate, que recibe su instrucción particular para el ámbito naval y que no necesariamente ve el oficial Infante de Marina.

### **Pregunta n.º 4 - Categoría apoyo logístico en operaciones anfibas**

¿Cuál es la importancia que tiene un batallón logístico para sostener las operaciones lanzadas desde el mar?

Es de vital importancia contar con una organización adiestrada, equipada y alistada para hacer frente a los requerimientos complejos que exige la planificación y coordinación de las operaciones logísticas que apoyan a una Fuerza de Desembarco.

Cito la Misión del Batallón de Comando y Apoyo logístico de la Fuerza de Infantería de Marina de la Flota de Mar:

*“Adiestrar, alistar y conducir los medios logísticos de los elementos funcionales de la logística operativa (abastecimientos, transporte, mantenimiento, personal y sanidad) en operaciones convencionales, prioritariamente en ambiente anfibia a fin de satisfacer los requerimientos logísticos de la Fuerza de Infantería de Marina de la Flota de Mar y los emergentes de los planes en vigor”.*

### **Pregunta n.º 5 - Categoría apoyo logístico en operaciones anfibas**

Considerando que el batallón logístico otorgará la capacidad de sostener operaciones y el ritmo de batalla de las operaciones en tierra ¿Cuál sería el impacto que tendría una especialización de los Oficiales Infantes de Marina, guerra de superficie y aviación naval referente al apoyo logístico en operaciones anfibas o Logística Anfibia?

Considero en mi opinión profesional que como toda especialización podrá brindar mayor cantidad de herramientas y recursos al oficial orientado en logística. Sin embargo, no existe en la Infantería de Marina Argentina una especialización en logística para oficiales, si existe en el curso aplicativo para Oficiales una malla curricular que nos habilita a desempeñarnos en esos cargos o roles de combate de un Batallón Logístico.

**Pregunta n.º 6 - Categoría perfil profesional**

¿Considera necesario implementar un perfil profesional en Logística Anfibia? ¿Qué tipo de habilidades y conocimientos requería el perfil de ese oficial?

No considero necesario que existan Oficiales Infantes de Marina egresados de Institutos de formación con perfil logístico. La malla curricular de la Escuela de Oficiales de la Armada Argentina da como objetivo de la materia llevar a los Oficiales resolver problemas logísticos generales enmarcados en situaciones tácticas con visión holística y sistémica, de ocurrencia habitual o extraordinaria, en el contexto y bajo las exigencias expuestas en el Objetivo de la materia, siendo el mismo: “Elaborar respuestas técnicas y tácticas aptas, factibles y aceptables (AFA) a las situaciones simuladas que se le pudieran plantear en el marco de las diferentes Operaciones Terrestres y Anfibias, como Jefe del área logística de un Estado Mayor de nivel Batallón reforzado o similar y como Oficial de Embarco del mismo nivel o de un nivel superior al mismo, en tiempo oportuno, en el ámbito específico, conjunto, combinado y conjunto combinado, bajo condiciones de baja incertidumbre, propias del nivel táctico o de mediana incertidumbre, propias del nivel operacional”.

**Pregunta n.º 7 - Categoría perfil profesional por competencias.**

¿Qué fortalezas otorga contar un con un perfil profesional que contribuya con las operaciones de apoyo logístico en operaciones anfibias?

Contar con un perfil profesional otorga la capacidad de poder contar con las siguientes competencias logísticas:

Resolver problemas logísticos generales enmarcados en situaciones tácticas.

Resolver problemas logísticos derivados del planeamiento de operaciones terrestres.

Resolver problemas logísticos derivados del planeamiento de operaciones anfibias.

Para ello la Escuela de Oficiales de la Armada desarrolla en la materia Logística los siguientes contenidos:

- Como elaborar y brindar respuestas logísticas AFA, acorde al objetivo del módulo, de modo tal de que el Cte y el resto del Estado Mayor (EM), cuenten con bases logísticas claras y completas para desarrollar, en forma holística y sistémica el PPO. (Proceso de Planeamiento Operativo)
- Como redactar el Anexo Instrucciones Logísticas o Plan logístico correspondiente a un Plan u Orden de operaciones de una acción anfibia, considerando los procedimientos y técnicas involucrados, los Elementos funcionales de la logística operativa (EFLO), las instalaciones logísticas a emplear (ZAP - ZAL y/o ZOSERU) y los elementos de ejecución disponibles (USPAC – EAH, Grupo TAC-LOG y organizaciones del escalón transporte).
- Cómo confeccionar el Plan de Embarco y Carga correspondiente a una FD con núcleo un BIM Ref y la documentación derivada de este, por parte de los elementos componentes del nivel inmediato inferior.

#### **Pregunta n.º 8 - Categoría perfil profesional por competencias**

Considerando el concepto de competencias y su experiencia profesional. ¿De qué manera podría incorporar las competencias profesionales identificadas durante la investigación en la formación profesional de los oficiales integrantes de un elemento de tarea de apoyo logístico en una operación anfibia?

A través de los institutos de enseñanza/educaciones disponibles en la fuerza, en el caso de la Armada Argentina es una materia que se cursa en el Curso Aplicativo de Oficiales de Infantería de Marina.

#### **COMENTARIOS Y RECOMENDACIONES**

Las competencias profesionales son importantes en la medida que ellas puedan ser incorporadas de forma ágil y paralela en adición a sus funciones dentro la unidad asignada, para lo cual se requiere de conferencias ágiles y de contenido actual y de fácil incorporación.

La estandarización en los procedimientos logístico conlleva a mejorar la interoperabilidad entre armadas lo cual se ve evidenciado en diferentes operaciones en el mundo.

La Armada de Argentina emplea programas académicos de corta duración con una malla curricular especial que no requiere la permanencia a tiempo completo del oficial.

**CIERRE DE LA SESIÓN**

Siendo las 1200 del 10 de setiembre del 2021, se dio por finalizada la sesión.

FIRMA DEL ENTREVISTADO

(Firmado)

FIRMA DEL INVESTIGADOR

Capitán de Corbeta

Ricardo VIDAL Palacios

Cip. 00022366

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Ricardo Vidal Palacios', is written over the typed name and ID number.

**Nro. 08-2021**

**TEMA DE LA ENTREVISTA**

Siendo las 1200 del 14 de setiembre del 2021, se inicia la entrevista profesional al Coronel Armada de Colombia I de M Fernando MORENO Pineda, oficial enlace de Estado Mayor de la Armada Nacional de Colombia en a cargo del oficial discente Capitán de Corbeta Ricardo VIDAL Palacios.

**AGENDA**

- 1.- Video inductivo relacionado al tema de investigación
- 2.- Exposición de preguntas de la entrevista profesional
- 3.- Procesamiento de insumos de la entrevista
- 4.- Visado del profesional entrevistado

**DESARROLLO DE LA SESIÓN**

**Pregunta n.º 1 – Categoría operaciones anfibias**

De acuerdo con lo presentado y su experiencia ¿Cuál es la importancia que tienen las operaciones anfibias para la Armada de Colombia?

Una de las prioridades de las Armada Nacional de Colombia con la nueva organización del Comando de la Armada Nacional es la proyección de una fuerza anfibia que esté alineada con los roles estratégicos de la armada, ello se ve plasmado en el Plan de Largo Plazo de la Armada al 2030. Asimismo, la capacidad de proyectar una magnitud de fuerza hacia tierra frente a los nuevos retos y las nuevas amenazas hacen de las operaciones anfibias un elemento capaz emplazar asistencia humanitaria o ser la primera respuesta ante desastres naturales. Por lo tanto, la mejora de las capacidades anfibias para la Armada Colombiana es prioridad.

**Pregunta n.º 2 - Categoría operaciones anfibias**

En su opinión ¿Qué conceptos considera Ud. que engloba el término “Logística Anfibia”?

En la estrategia, la logística es la capacidad de adquirir medios y recursos para ser enviados para mejorar la capacidad militar y el algún caso es considerado en el mismo nivel de importancia que la táctica y la estrategia. Para nosotros la logística será la clave para mantener las operaciones todo el tiempo que se requiera ello trae consigo un esfuerzo de recursos humanos en las mejores condiciones de poder realizar esas tareas. Las operaciones

anfibia tienen una forma de ejecución compleja y diferente la cual demanda mayor coordinación, esta coordinación debe ser manejada y gestionada de la mejor manera debido a la escasez de recursos, los cuales son limitados. Todo ello debería ser prioridad en todo planeamiento en campaña y más aún se contempla la proyección de una fuerza de mar a tierra.

### **Pregunta n.º 3 - Categoría competencias profesionales**

Respecto a los recursos humanos institucionales ¿Qué importancia tiene la gestión por competencias en las operaciones anfibia para las fuerzas navales de Infantería de marina, superficie y aviación naval?

Para la Armada Nacional de Colombia hemos seguido la ruta del análisis por competencias, ello nos hace creer en la formación profesional por competencias y con ello identificar los recursos humanos requeridos en cada unidad. En el caso de las Brigadas de Infantería de Marina, cada una de ellas cuenta con una unidad de apoyo logístico; su comandante y principales funcionarios son de la especialidad logística y con ello se ha acertado en la selección de tripulantes destacados de acuerdo con sus competencias y las funciones logísticas que requieren los puestos de cada unidad de apoyo en cada brigada para continuar con sus operaciones. Considero que al igual que otros países de la región como ejemplo el caso de la Marina de Guerra del Perú, trae consigo una herramienta que permitirá economizar recursos y capacitar a nuestro personal de acuerdo con las misiones y objetivos que se le oriente. Ahora bien, es requerido que el personal que administre o gestione esta herramienta tenga un pleno entendimiento de cómo funciona, su sistematización digital y sobre todo que tenga presente que nuestra organización militar lleva a ver la gestión por competencias como un medio para un fin.

### **Pregunta n.º 4 - Categoría apoyo logístico en operaciones anfibia**

¿Cuál es la importancia que tiene un batallón logístico para sostener las operaciones lanzadas desde el mar?

Resaltamos la importancia del apoyo logístico debido a la experiencia de campo con la que cuento en operaciones y ello nos hace ver la relevancia de un eficiente apoyo logístico. Esto se ve plasmado en su magnitud y en la función que cumple en cada una de las Brigadas desplegadas en el territorio nacional. Es de vital importancia para la Infantería de Marina de Colombia y para un comandante de una Brigada de Infantería de Marina (lo digo con experiencia propia) tenga clara que capacidad tiene para sostenerse y eso se ve cuantificado

en días en combate, entrenamiento, y resultados en operaciones. Los ejemplos puntuales quizá no de carácter anfibio, sino del ámbito fluvial son nuestras cañoneras fluviales que brindan el abastecimiento y sostenimiento requerido en las operaciones ribereñas en nuestra responsabilidad territorial como armada. Con esa experiencia, se ha diseñado una doctrina que sirva de herramienta para estandarizar nuestros procedimientos en nuestra armada. A un comandante de una Brigada de Infantería de Marina, un batallón logístico correctamente identificado en capacidades y debilidades lo lleva conocer la verdadera capacidad con la cual puede operar. Sin embargo, nos cuesta llevarlo a números concretos y a diferentes posturas respecto a lo que nos cuesta mantener esos recursos y con ello la enseñanza y cultura del mantenimiento preventivo y no correctivo, el cual debe ser una habilidad natural de una unidad de apoyo.

#### **Pregunta n.º 5 - Categoría apoyo logístico en operaciones anfibia**

Considerando que el batallón logístico otorgará la capacidad de sostener operaciones y el ritmo de batalla de las operaciones en tierra ¿Cuál sería el impacto que tendría una especialización de los Oficiales Infantes de Marina, guerra de superficie y aviación naval referente al apoyo logístico en operaciones anfibia o Logística Anfibia?

En mi experiencia profesional como oficial Infante de Marina de la Armada Nacional de Colombia, el contar con oficiales especializados en esta área logística nos trae resultados positivos debido a su conocimiento, habilidad y pericia para desplegar y economizar recursos y medios institucionales. Mi experiencia como asesor al Comando, me permitió recomendar que la infantería de marina debiera recuperar esa competencia perdida en la década pasada y que por la magnitud de fuerza actual de la armada es altamente demandada.

El impacto estará marcado también en el tiempo que se invierta en potenciar y entrenar esa unidad. Los oficiales en ese sentido deberán incidir en que las dotaciones obtengan la habilidad requerida. Sin ella, los recursos tienden a perder su tiempo de vida útil y con ello gastos presupuestales en adición a los comunes.

#### **Pregunta n.º 6 - Categoría perfil profesional**

¿Considera necesario implementar un perfil profesional en Logística Anfibia? ¿Qué tipo de habilidades y conocimientos requería el perfil de ese oficial?

Ese perfil que se ha tenido en cuenta para el Batallón Logístico de nuestras Brigadas Anfibia, está orientado a lo existente y la prioridad relacionada a su movilización es que permanezca con personal con competencias logísticas, en el desarrollo de su carrera si tiene

la posibilidad de obtener otras habilidades y conocimientos, principalmente en la parte operativa de administración y contratación debido a que tiene una dualidad de funciones (administrativas y operativas), sin ser secundaria nos dimos cuenta que este conocimiento debía ser complementado con conocimientos relacionados a las operaciones que pretendemos tener la capacidad de realizar. Por eso, en nuestra generación los programas académicos de básico de estado mayor y el de comando y estado mayor se refuerza a todas las especialidades los conceptos básicos en logística operativa. En tal sentido, desde muy temprana edad el oficial entiende la importancia de la infantería de marina, sus funciones y con ella lo relevante que es tener una capacidad logística que le permita obtener la permanencia requerida. Cabe mencionar, que no solo nuestros oficiales tienen esas competencias sino también nuestro personal subalterno. En tal sentido ese perfil está definido en base al tipo de operaciones que la armada orienta y la capacidad y magnitud con la cual ejecutará la operación.

**Pregunta n.º 7 - Categoría perfil profesional por competencias.**

¿Qué fortalezas otorga contar con un perfil profesional que contribuya con las operaciones de apoyo logístico en operaciones anfibas?

En concordancia en nuestros procesos misionales, denominados procesos de apoyo, los cuales se encuentran plasmados la gestión por competencias. Se hace y se mantiene funcionando mediante la experiencia adquirida como dotación y comandantes de la unidad logística. Los conocimientos están siendo incorporados con mayor detalle en los diferentes programas de formación los cuales han sido reestructurados buscando incidir en el tipo de operaciones que requiere el poder militar de Colombia y en reducidas capacitaciones, por otro lado, se cuentan con especialistas en materia logística (asimilados) todos ellos identificados dentro del campo de los procesos de apoyo. En tal sentido, es requerido y se viene ejerciendo debido a que economiza recursos, minimiza riesgos e incidentes, mantiene las unidades en un buen nivel de alistamiento y sobre todo en niveles de dirección general permite tener identificado a estos oficiales y que sean empleados dentro de las unidades logísticas o similares a ella. Colombia cuenta con un perfil profesional y es el cual permite obtener las fortalezas antes mencionadas. Otra fortaleza es que estos oficiales guardan una relación muy estrecha y ello conlleva a estrechas coordinaciones en operaciones, relevos y el sin número de problemas que se tienen que palear en el día a día. Esto se evidencia en operaciones teniendo como ejemplo el BRACOLPER. El Comando Operacional de la Amazonía considero que está en vías de contar con una capacidad importante en logística

riberaña, altamente requerida debido a la morfología de nuestros ríos. De igual manera, guardando las distancias respecto a modo de operación, es evidente que contar con personal especializado con un perfil profesional, una doctrina adecuada a las operaciones del poder naval planificado en magnitud otorga una gran capacidad ante cualquier amenaza. Es por ello, que la reestructuración de la gestión por competencias y de nuestros programas de capacitación nos han permitido dar un gran avance en operaciones y en la economía de recursos militares.

### **COMENTARIOS Y RECOMENDACIONES**

La Armada Nacional de Colombia tiene identificado un perfil profesional en logística que le permite contar con profesionales que se desempeñen eficientemente. Sin embargo, su ámbito de aplicación actual se encuentra vinculado principalmente al ámbito ribereño debido a sus amenazas identificadas como nación.

### **CIERRE DE LA SESIÓN**

Siendo las 1300 del 14 de setiembre del 2021, se dio por finalizada la sesión.

FIRMA DEL ENTREVISTADO

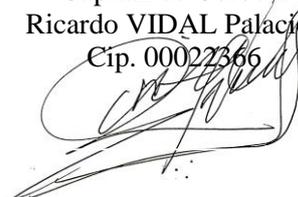
(Firmado)

FIRMA DEL INVESTIGADOR

Capitán de Corbeta

Ricardo VIDAL Palacios

Cip. 00022366



**Nro. 09-2021****TEMA DE LA ENTREVISTA**

Siendo las 1030 del 18 de setiembre del 2021, se inicia la entrevista profesional al Corbeta FN Ronan GONÇALVES Pérez, oficial enlace de Estado Mayor de la Marina de Brasil a cargo del oficial discente Capitán de Corbeta Ricardo VIDAL Palacios.

**AGENDA**

- 1.- Video inductivo relacionado al tema de investigación
- 2.- Exposición de preguntas de la entrevista profesional
- 3.- Procesamiento de insumos de la entrevista
- 4.- Visado del profesional entrevistado

**DESARROLLO DE LA SESIÓN****Pregunta n.º 1 – Categoría operaciones anfibias**

De acuerdo con lo presentado y su experiencia ¿Cuál es la importancia que tienen las operaciones anfibias para la Marina de Brasil?

Tenemos como prioridad escrita por el Ministerio de Defensa y dentro de la Marina de Brasil, el litoral de nuestro país demanda contra con una capacidad anfibia que permita no solo su proyección sino también si empleo en la contención de amenazas. La cual, se ha puesto a prueba en el despliegue de nuestros fusileros navales y las operaciones con ONU, en acciones humanitarias usando la proyección anfibia para ello. Asimismo, su empleo ante acciones de no guerra

**Pregunta n.º 2 - Categoría operaciones anfibias**

En su opinión ¿Qué conceptos considera Ud. que engloba el término “Logística Anfibia”?

Es una forma de enviar recursos a nuestras fuerzas, la que más problemas trae debido a su particular ámbito, mar y tierra. Esto requiere una gran movilidad con plataformas capaces de enfrentar difíciles accesos y en ellos emplazarlos y proyectarlos a las fuerzas en ese momento en movimiento. Es decir, envuelve términos como movilidad, flexibilidad, coordinación y fuerza. Asimismo, los términos antes mencionados se encontrarán sostenidos por el profesionalismo de las dotaciones y unidades de desempeñen esta tarea.

**Pregunta n.º 3 - Categoría competencias profesionales**

Respecto a los recursos humanos institucionales ¿Qué importancia tiene la gestión por competencias en las operaciones anfibia para las fuerzas navales de Infantería de marina, superficie y aviación naval?

Los oficiales de la Marina de Brasil egresados de la Escuela Naval, al ser distribuidos en sus diferentes dependencias adquieren competencias mediante su experiencia en las unidades y muchas veces durante las capacitaciones profesionales a lo largo de su carrera como es el caso de artillería o ingeniería, sin embargo a pesar de que la logística es importante para las operaciones no consideramos necesario establecer un perfil profesional por competencias en logística, debido a que damos por hecho que el oficial tiene lo necesario para desempeñarse eficientemente en la unidad debido a su formación profesional en el grado y su perfeccionamiento en el nivel básico de estado mayor y el comando y estado mayor, adicionando a ello su experiencia profesional en las diferentes unidades. Ahora bien, en el caso de las Armadas de mayor envergadura como es la US Navy, ha de ser requerido por el volumen y movimiento de recursos que son desplegados en sus operaciones.

**Pregunta n.º 4 - Categoría apoyo logístico en operaciones anfibia**

¿Cuál es la importancia que tiene un batallón logístico para sostener las operaciones lanzadas desde el mar?

Es fundamental para mantener las tropas sobre el terreno y durante el momento requerido, los primeros momentos son los más complicados y el apoyo logístico juega un papel importante para mantener las posiciones en la mejor capacidad y resistencia posible, mediante un rápido reabastecimiento de munición, pertrechos, medios defensivos para contraataques, abastecimiento de rancho para el personal y repuestos críticos para vehículos y armamento pesado. En tal sentido, la movilidad y versatilidad del batallón logístico marcará la pauta sobre qué tan rápido se puede aumentar la capacidad combativa y sostenerse las operaciones durante el tiempo requerido por el escalón superior. Todo ello solo puede lograrse con un correcto adiestramiento y entrenamiento.

**Pregunta n.º 5 - Categoría apoyo logístico en operaciones anfibia**

Considerando que el batallón logístico otorgará la capacidad de sostener operaciones y el ritmo de batalla de las operaciones en tierra ¿Cuál sería el impacto que tendría una especialización de los Oficiales Infantes de Marina, guerra de superficie y aviación naval referente al apoyo logístico en operaciones anfibia o Logística Anfibia?

El impacto está en relación con el tiempo que se emplee para entrenar a esta unidad y con ella sus oficiales, el propósito es que obtengan la habilidad y destreza requerida y adecuado a los recursos disponibles. Como se comentó en las preguntas anteriores en la Marina de Brasil no contamos con la especialidad logística, por lo cual los entrenamientos y los ejercicios tipo juego de guerra en operaciones multinacionales permiten adquirir las competencias profesionales a través de la experiencia profesional.

#### **Pregunta n.º 6 - Categoría perfil profesional**

¿Considera necesario implementar un perfil profesional en Logística Anfibia? ¿Qué tipo de habilidades y conocimientos requería el perfil de ese oficial?

Sería bueno identificar lo requerido en ese oficial, pero en la actualidad me parece que no es prioritario, es más requerido reconocer las actitudes profesionales y ellas son identificadas por el comandante y obtenidas con experiencia operativa. Sin embargo, en escalones superiores, es decir, en los grados de oficial superior se vuelve prioridad debido a que se debe relacionar la táctica con el nivel operacional, es decir ver la logística como un concepto de abastecimiento, distribución y consumo para la campaña u las operaciones que la contienen.

#### **Pregunta n.º 7 - Categoría perfil profesional por competencias.**

¿Qué fortalezas otorga contar un con un perfil profesional que contribuya con las operaciones de apoyo logístico en operaciones anfibias?

Incorporar habilidades mediante la instrucción es importante, sin embargo, mayor relevancia en mi opinión tiene interoperar con las unidades de las fuerzas navales y países aliados. No contamos con un oficial con competencias netamente logísticas, pero las competencias adquiridas mediante cursos rápidos y ágiles permite potenciar las habilidades de los oficiales previo a ser nombrados a las unidades, ese es camino optado. En tal sentido, el gestionar cursos con materias puntuales como logística operativa, tácticas de infantería, estudios de caso, y otros, contribuye a tener un oficial con experiencia en un buen nivel para asumir un batallón de apoyo logístico.

### **COMENTARIOS Y RECOMENDACIONES**

Las competencias profesionales son importantes en la medida que ellas puedan ser incorporadas de forma ágil y paralela en adición a sus funciones dentro la unidad asignada,

para lo cual se requiere de conferencias ágiles y de contenido actual y de fácil incorporación.

La estandarización en los procedimientos logístico conlleva a mejorar la interoperabilidad entre armadas lo cual se ve evidenciado en diferentes operaciones en el mundo.

### **CIERRE DE LA SESIÓN**

Siendo las 1200 del 18 de setiembre del 2021, se dio por finalizada la sesión.

FIRMA DEL ENTREVISTADO

(Firmado)

FIRMA DEL INVESTIGADOR

Capitán de Corbeta

Ricardo VIDAL Palacios

Cip. 00022366



## **Anexo 6**

### **Análisis Documental**

#### **Nro. 01-2021**

**Documento 1:** Proyecto de Libro de Organización del Batallón Logístico de la Brigada Anfibia.

#### **Revisión de antecedentes relacionados al documento**

En el año 2019 el Comandante de la Fuerza de Infantería de Marina con orden interna N° 046 (Transitoria), dispone la conformación del comité que formule la primera versión (borrador) del libro de organización del Batallón Logístico de Infantería de Marina.

Con mensaje naval (documento oficial por telegrama en la intranet institucional) la comandancia de la fuerza de infantería de marina requiere supervisar el estado de avance.

Se entrega el primer borrador entregable, el borrador del libro de organización del Batallón Logístico de Infantería de Marina.

#### **Análisis**

El libro de organización consta de siete capítulos dentro de los cuales se resaltan los siguientes puntos relacionados al tema de investigación. El proceso constará realizar un análisis de los párrafos textuales del documento reteniendo información útil para el proceso de investigación.

#### **Capítulo I, sección I, Proyecto de Misión**

“Alistar, administrar, adiestrar y conducir organizaciones de tareas para la ejecución de operaciones logísticas anfibia y/o terrestres convencionales u otras ordenadas a fin de satisfacer los requerimientos operativos de la Brigada Anfibia de Infantería de Marina, los emergentes de planes en vigor, los ordenados por la Comandancia de la Infantería de Marina y contribuir al desarrollo nacional ante la ocurrencia de desastres naturales.” (p. 1-1)

La misión denota el carácter tanto operativo, administrativo y de capacitación todas ellas orientadas a las operaciones que debiera participar la brigada anfibia. Es decir, el batallón logístico fuera de contar con personal entrenado para operaciones tácticas logísticas debe conocer o tener conocimientos relacionados al presupuesto asignado. Asimismo, no solo considera las operaciones anfibia sino todas aquellas operaciones donde la brigada anfibia de infantería de marina tiene la capacidad de participar, es decir, operaciones

terrestres, ribereñas, aerotransportadas, de reconocimientos y combate, etc. En todas ellas el batallón logístico o parte de él debe desplegarse para brindar sostenimiento si es requerido.

#### Capítulo I, sección I, Alcance de la misión, sección b

“Desarrollar operaciones que se caractericen por un alto grado de movilidad de las fuerzas participantes mediante el establecimiento de un apoyo logístico ajustado, simple, flexible, balanceado para incrementar el poder de combate de las unidades de maniobra de la Brigada Anfibia, satisfaciendo las necesidades de los elementos de combate y apoyo de combate.” (p. 1-1).

Es requerido como se puede apreciar factores o principios fundamentales de toda guerra como es la movilidad, esa movilidad solo podrá ser alcanzada con plataformas que brinden la rapidez, capacidad en volumen y capacidad de poder llegar seguro al lugar de destino. Los medios por excelencia en este sentido son las plataformas de superficie y aeronavales.

#### Capítulo I, sección I, Alcance de la misión, sección c y sección d

“Desarrollar operaciones de apoyo logístico mediante la aplicación de los siguientes Elementos Funcionales de la Logística Operativa (EFLOs)...”

“Participar en actividades de apoyo logístico ante operaciones de emergencia ante la ocurrencia de desastres naturales, acción cívica, lucha contra el tráfico ilícito de drogas, de defensa civil y otras afines, cuando lo disponga el Comando Superior.”

Ambos conceptos consideran que el personal que integre las diferentes compañías del Batallón Logístico debe tener conocimientos técnicos relacionados a la logística operativa, logística militar, logística naval, logística aérea; así como de operaciones tácticas de infantería de marina y su contribución en acciones militares.

#### Capítulo I, sección II, Concepto de la operación

“La compañía de Servicios de Costa, como órgano de línea, es la encargada de proveer los elementos de comando, control, Comunicaciones y seguridad durante el proceso Logístico del desembarco en las operaciones anfibias por superficie y/o helitransportadas y constituir el núcleo orgánico de Servicios de Costa de la Brigada Anfibia y sus unidades orgánicas y/o agregadas u otras que asigne el Comando Inmediato Superior...como órgano de apoyo, es el encargado de establecer y proveer los elementos y sistemas de comando y control, comunicaciones, puesto de comando” (p. 1-2).

Se identifica que, en adición a habilidades logísticas, es requerido conocimientos sobre arquitecturas de comunicaciones y sistemas de comando y control o en todo caso que exista dentro de la organización personal competente en ello.

### **Capítulo I, sección II, Funciones generales**

“Desarrollar programas de entrenamiento, mantenimiento y otros que se requieran para mantener en óptimo estado de alistamiento personal, equipamiento y material asignado al Batallón Logístico de Infantería de Marina”

Se identifica en adición a los conocimientos anteriores el requerimiento de personal capaz de desarrollar programas de entrenamiento y mantenimiento es decir alistamientos de personal y material. Lo anteriormente expuesto demanda medios de complejas operaciones como podría ser el caso de un buque multipropósito. Esto conlleva a desarrollar habilidades o en todo caso gestionar correctamente estas habilidades en el personal técnico especializado. Se puede incrementar más aun la complejidad del entrenamiento en el escenario real de un conflicto armado donde existe una resistencia que no va a permitir el establecimiento de recursos.

### **Capítulo III, sección I, Funciones del Comando**

“Ejercer el comando del Batallón Logístico de Infantería de Marina asegurando que el personal, material, maquinaria vehículos de combate y elementos operativos componentes se encuentren en óptimo estado de alistamiento para el desarrollo de las operaciones de apoyo logístico y otras, que le asigne el Comandante de la Brigada Anfibia”

#### **Capítulo III, sección I, Funciones del Segundo Comandante**

“Asistir al Comandante en el ejercicio de su Comando, coordinar y controlar las actividades de los órganos internos del Batallón, asegurando que estas se efectúen de acuerdo con las políticas y disposiciones establecidas, así como dirigir y controlar las actividades de administración de personal y otras que le asigne el comandante de la unidad”

Las funciones del comandante de la unidad como del segundo comandante contrastados con la magnitud de medios a gestionar, conlleva a inferir los conocimientos que debiera tener el oficial que comande esta unidad. Es decir, definir el perfil del profesional es requerido a fin de evitar la temprana degradación de medios o en todo caso reducir el umbral de riesgo en operaciones.

## **Análisis general**

La misión y el alcance de la misión establece no solo el apoyo a las operaciones anfibias sino a posiblemente todas las operaciones que tiene la capacidad de planear y ejecutar las plataformas de infantería de marina dentro de ellas las operaciones terrestres y las de apoyo al HA/DR.

El alcance de la misión establece su clara relación y contribución a las operaciones de la brigada anfibia, las cuales están sostenidas en principio de movilidad, simplicidad y balance para multiplicar la capacidad combativa de los elementos de maniobra.

El establecimiento de elementos logísticos en costa considera como tarea específica el emplazamiento de medios y sistemas informáticos que permitan obtener información procesada y estandariza a través de un puesto de comando, así como proveer la capacidad de sostenimiento necesaria a plataformas aeronavales y de guerra de superficie.

Considera que debe proveer no solo el emplazamiento en playa, sino también su instalación, funcionamiento y de ser requerido su empleo mediante el concepto EFLO's.

Precisa que debe programar los adiestramientos necesarios para el mantenimiento de los equipos y medios asignados.

Debido al posible aumento de escenarios de participación del batallón logístico es requerido identificar a los oficiales más idóneos para el cargo.

## **Análisis Documental**

### **Nro. 02-2021**

**Documento 2:** Memorándum 0219 del 16 de Mayo del 2019 del Jefe del Estado Mayor de la Fuerza de Infantería de Marina dirigiéndose al Comandante de la Brigada Anfibia.

Asunto: Remisión del Estudio de Estado Mayor titulado “Conformación de la Unidad Logística que le permita a la Brigada Anfibia ejecutar en forma permanente el sostenimiento de sus elementos dependientes y soportar logísticamente todas las actividades operacionales que este desarrolla”

#### **Antecedentes**

El documento hace referencia al memorándum nro. 179 del Comandante de la Base de Infantería de Marina, a quien se le dio la tarea de presidir el comité de Estudio de Estado Mayor relacionado al título antes mencionado.

Cabe mencionar que dicho memorándum contemplaba que el estudio de estado mayor brindaría alternativas de solución relacionadas al Batallón Logístico y su creación al año 2022.

#### **Análisis**

##### Título 1, Problema

“Actualmente la Brigada Anfibia, no cuenta con una unidad logística, para el cumplimiento de los compromisos operacionales, se soporta logísticamente con la activación de las Compañías de Apoyo Logístico de los Batallones tipo y de un grupo logístico conformado por personal y medios de la Base de Infantería de Marina, la misma que no corresponde a su misionamiento ya que su responsabilidad es proporcionar apoyo logístico y seguridad en su área de responsabilidad (Ancón), asimismo se debe señalar que ésta tiene alcance limitado por falta de medios de transporte y de personal”

Se evidencia que una unidad cuya misión es brindar servicios propios de una Estación Naval establecimiento terrestres, los cuales difieren en gran manera de concepto de apoyo logístico en tierra. Asimismo, el Comandante de la Base de Infantería de Marina no dispone de los medios humanos y materiales necesarios para desarrollar el concepto de apoyo logístico en operaciones, por lo cual; la tarea de sostenimiento en caso sea requerido encontrará fricciones adicionales a las ya existentes en cualquier guerra o conflicto armado.

Título 3, Hechos relacionados al problema, Subtítulo a, doctrina actual existente, inciso (2)

*“Cabe señalar que la única publicación existente en aspectos logísticos para Infantería de Marina es la publicación de referencia (f), la misma que señala en su capítulo IV “APOYO ADMINISTRATIVO lo siguiente: [El comandante de la Brigada: Es responsable del adecuado apoyo administrativo a sus elementos componentes y de su refuerzo asignados, así como de asegurar el escalonamiento del apoyo logístico que más convenga en el apoyo a las Operaciones Tácticas. Para cumplir con esta responsabilidad cuenta con su Sección de Comando para fines de planeamiento y con el Grupo de Apoyo Logístico (GAL) para su ejecución]. Como se puede concluir de lo anteriormente indicado este denomina Grupo de Apoyo Logístico (GAL) al elemento logístico encargado de proporcionar apoyo a los elementos orgánicos, asignados o en refuerzo de la Brigada Anfibia” (p. 1)*

En esta cita, se evidencia lo expuesto en el párrafo anterior respecto a lo que se denomina apoyo logístico sobre las funciones relacionadas a las operaciones de la Brigada Anfibia. El cual se encuentra dentro de la estructura correspondiente a los hechos relacionados al problema.

Título 3, Hechos relacionados al problema, Subtítulo b, denominación del elemento logístico para el nivel Brigada

*“La denominación del elemento logístico para la Brigada Anfibia debe considerar que en el Teatro de Operaciones terrestre se debe escalar las unidades considerando que:*

*A nivel Batallón, opera en el área de combate (AC) u su elemento logístico es la compañía de comando y apoyo logístico (CAL), desarrolla sus actividades en la zona denominada área de trenes (AT). A nivel Brigada, opera en la zona de acción táctica (ZAT) y su elemento logístico actualmente denominado GAL, desarrolla sus actividades en la zona denominada área de apoyo logístico (AAL)” (p. 7).*

Con ellos se puede inferir que la magnitud requerida debe ser la de un batallón y este debiera tener una organización acorde a los servicios logísticos que debiera suministrar considerando la magnitud y capacidad operacional con la cual dispone la brigada anfibia.

*Título 4, Discusión, párrafo (c)*

*“La Brigada Anfibia existe la necesidad de disponer de un elemento logístico dentro de su estructura, que le permita en forma permanente al Comandante de la Brigada Anfibia contar con un medio con el cual planificar conducir, ejecutar y controlar el sostenimiento de sus elementos dependientes, de manera eficiente para el cumplimiento de las diferentes funciones y misiones” (p. 5).*

La demanda de personal que tenga la capacidad de gestionar, conducir y ejecutar a unidades de mayor magnitud demanda que los oficiales que integres y cumplan estas funciones tengas las habilidades necesarias a fin de emplear los recursos adecuados y en el momento requerido.

*Título 4, Discusión, párrafo (e)*

*“Organizar el elemento mencionado, posibilita el desarrollo de diferentes modos de acción, frente a las exigencias surgidas por el escalón superior. De esta forma, los tiempos contemplados serán acortados y las respuestas estarán basadas sobre bases contempladas o sobre planes que sirvan de elemento con estas caracterizas al observar el empleo de la Brigada anfibia, organizándolo solo a partir de las operaciones; supone potencias a la Gran unidad de Combate (GUC); logrando contra con una organización que como idea superadora tienda hacia una logística operativa. Revalorizando el efecto logístico en el desarrollo de la maniobra operacional y dando respuestas concretas” (p. 5).*

Se evidencia que el batallón logístico de la brigada anfibia tendrá adaptarse y adecuarse al tipo de operaciones que sea requerido su empeñamiento. En todas ellas, la unidad de apoyo deberá proyectar capacidades logísticas que permitan desarrollar operaciones el tiempo que sea requerido por el escalón superior.

*Título 4, Discusión, párrafo (f)*

*“Asimismo, contar con un elemento logístico para este nivel durante la paz, permitirá optimizar las capacidades requeridas basadas en las misiones surgidas por parte de la Brigada; pudiendo ejecutar la totalidad de las funciones de material dentro de su jurisdicción en apoyo al mantenimiento de la capacidad de combate. A su vez se tendrá la posibilidad de elaborar distintos procedimientos de empleo, de acuerdo con cada ambiente geográfico particular y ser modificados en base a la experiencia lograda sobre bases sólidas” (p. 5).*

La elaboración de procedimientos requiere de un amplio entendido sobre las condiciones geográficas como considera la cita y con ellas las operaciones de infantería de marina que se desarrollarán en el teatro de operaciones. Es decir, el conocimiento que permita estructurar procedimientos demanda un amplio y especial conocimiento en la sinergia entre las logísticas y las operaciones de infantería de marina en ámbitos terrestres, anfibios, ribereños, urbanos en el caso de desastres naturales y operaciones de paz.

*Título 5, Conclusiones, párrafo (d) y (e)*

*“...debe poseer elementos modulares y móviles que le den una capacidad de despliegue rápido y proyección dentro y fuera del territorio nacional, por lo cual deben estar dotadas de material moderno, versátil modular y poseer una alta capacidad de transporte”*

*“La Unidad debe estar en la capacidad de conformar UNA (1) base logística (B.L) en la zona de operaciones del Teatro de Operaciones Terrestre con sus instalaciones modulares o conformar el Área de Apoyo Logístico (A. A. L.) con sus elementos móviles en el caso que sea proyectada a la Zona de acción táctica.” (p. 7).*

Al establecer capacidades y elementos respecto a la unidad en las conclusiones del documento en análisis del comité de estado mayor se puede evidenciar que todos estos recursos y capacidades deberán estar gestionados, alistados, y conducidos por el escalón más alto de la unidad, es decir, los oficiales superiores y subalternos que dotarán el batallón. Los cuales deberán contar con un perfil profesional acorde a las funciones y misiones que se le asigne a la unidad. Por lo cual el perfil profesional puede incrementar la mejora en la gestión de los medios y recursos de que se asignen.

## Análisis Documental

### Nro. 03-2021

#### **Documento 3: Memorándum 0237 del 30 de mayo 2019, Informe S/N del Capitán de Fragata IM Facundo BERTERREIX**

##### **Antecedentes**

El documento hace referencia al memorándum nro. 219 de fecha 16 de mayo 2019 y con esta referencia adiciona el informe s/n del Capitán de Fragata IM Facundo BERTERREIX, Oficial de Intercambio y Asesor de Estado mayor en la Fuerza de Infantería de Marina en el año antes mencionado.

Cabe mencionar que el oficial que remite el informe ha sido entrevistado para el presente trabajo de investigación.

El informe fue dirigido al Jefe de Estado Mayor de la Fuerza de Infantería de Marina teniendo como asunto el Batallón logísticos. Los puntos relevantes en el documento son los siguientes;

##### **Análisis**

Se presentan en forma de cita los párrafos relevantes del informe del oficial superior de la Armada Argentina. Para luego, realizar un análisis respecto a ellos.

“En los considerandos del problema y sus supuestos soy de opinión que se debería mencionar y expresa en términos explícitos la importante incorporación a la Marina de Guerra del Perú del BAP Pisco por ser este un medio fundamental en el desarrollo logístico en tierra de la Brigada Anfibia. Así mismo mencionar todos los medios navales y aeronavales presentes y futuros, que contribuyen con la misión del Batallón Logístico”

“De la lectura total del documento asesoro establecer una clasificación de la logística según el nivel de decisión de los responsables, por ejemplo, el Comandante de la Base tendrá a cargo una logística superior-institucional en cambio el comandante del Batallón Logístico tendrá un nivel de LOGISTICA OPERATIVO es decir que atenderá la ejecución del planeamiento de las misiones a nivel de fuerzas operativas específicas, conjuntas o combinadas”.

“Un aspecto que asesoro tener en cuenta es determinar la profundidad del nivel de cada aspecto logístico a resolver, como por ejemplo en el elemento funcional de logística

SANIDAD la rehabilitación de un herido consume muchos medios y tiempo que exceden las capacidades de un Batallón Logístico. Otro ejemplo sería en el elemento funcional de MANTENIMIENTO la modificación de un vehículo LAV implicaría un importante esfuerzo difícil de lograr en el terreno (plano, cálculos de diseño, etc.)”

“Referente a la misión tipo del Batallón Logístico encuentro la misma muy amplia conceptualmente. Expreso como un posible ejemplo la misión del Batallón Logístico que se encuentra en la Fuerza de Infantería de marina de la Flota de Mar de la Armada Argentina. [Adiestrar, alistar y conducir los medios logísticos de los elementos funcionales de la logística operativa (abastecimientos, transporte, mantenimiento, personal y sanidad) en operaciones convencionales, prioritariamente en ambientes anfibia a fin de satisfacer los requerimientos logísticos de la Fuerza de Infantería de marina de la Flota de Mar y los emergentes de los planes en vigor”

El Oficial superior considera importante considerar los medios de superficie y aeronavales los cuales ofrecer al Batallón Logístico la movilidad requerida para proyectar medios y recursos en las zonas o puntos de aplicación.

Considera importante también establecer qué tipo de logística debe se ejecutar la futura unidad, el motivo es la diferencia sustancial entre la logística de obtención o estática y la logística de distribución o dinamina; la cual debiera ser el centro de atención y esfuerzo de la unidad.

En adición, la importancia de establecer el alcance adecuado de la misión de la unidad ya que la en algunos casos como el mencionado sobre la sanidad, requiere niveles elevados de medios y habilidades. En tal sentido, establecer en que escalón o nivel de abastecimiento y distribución será prioridad a la hora de definir la magnitud de medios y las competencias de los oficiales que dotarán la unidad de apoyo logístico.

## **Análisis Documental**

### **Nro. 04-2021**

#### **Documento 4: Resolución Directoral 716-2018 MGP-Aprueba el Perfil Profesional del Programa de Segunda Especialidad Profesional de Infantería de Marina**

##### **Antecedentes**

La Resolución Directoral antes mencionada aprueba el Perfil de egreso del Programa de Segunda Especialidad Profesional de Infantería de Marina, el cual comprende tres dimensiones: profesional, personal y de factores externos. La dimensión profesional será la que se incorpora a través de competencias funcionales las cuales serán adquiridas a través de la capacitación especializada.

##### **Análisis**

##### **Competencias vinculadas a la logística**

Las competencias funcionales del programa de segunda especialidad profesional de infantería de marina son las capacidades que le permitirán tener la capacidad resolver problemas operativos en las unidades, de acuerdo perfil profesional específica lo siguiente:

“El oficial desarrollará nuevas capacidades que le permitirán hacer frente a los retos que la institución exige, planificando, organizando y ejecutando acciones inherentes al desempeño del Infante de Marina”

Asimismo, en la competencia funcional específica, en su indicador de comportamiento número cinco describe lo siguiente:

“Planea, conduce y ejecuta operaciones de apoyo de combate y logístico a nivel pelotón y/o compañía diurno y nocturno, empleando ingeniería de combate para aumentar el valor táctico del terreno a favor de las operaciones militares de la Infantería de Marina”

Ello evidencia la magnitud y el nivel que el oficial egresado del programa podría conducir operaciones, sin embargo, como se puede apreciar la creación del perfil profesional no consideraba dentro de su perfil la necesidad de dotar una unidad de apoyo logístico, sino el empleo de apoyo logístico propio del batallón tipo de infantería de marina, el cual difiere en capacidad, magnitud y misionamiento. En tal sentido, las competencias incorporadas no

estarían vinculadas con las competencias requeridas para el funcionamiento del Batallón Logístico.

### Condiciones ambientales, accidentes y riesgos

Como se puede apreciar en la figura 1 las diferentes condiciones ambientales y la diversidad de accidentes y riesgos a los cuales se expondrá el oficial permite inferir que esos mismos factores serán los que gobernarán la movilización de los diversos medios o recursos que desplegará en el área de operaciones. Por lo cual, es de carácter crítico evaluar si el oficial al mando estará en la capacidad de sostener una línea logística en los diversos escenarios.

### Figura 1

#### *Condiciones ambientales, accidentes y riesgos*

| Condiciones Ambientales  | Accidentes y Riesgos  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Espacio abierto, cerrado, amplio y estrecho.</li> <li>- Acústica silenciosa y ruidosa.</li> <li>- Iluminación natural y artificial.</li> <li>- Clima húmedo y seco.</li> <li>- Ventilación natural y por medio mecánico.</li> <li>- Temperatura alta y baja.</li> <li>- Piso liso, corugado, plano e irregular.</li> <li>- Cambios de presión atmosférica.</li> <li>- Tiempo diurno y nocturno.</li> <li>- Costa, Sierra y Amazonía.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quemaduras.</li> <li>- Caídas.</li> <li>- Cortes.</li> <li>- Golpes.</li> <li>- Explosiones</li> <li>- Afecciones auditivas y visuales.</li> <li>- Fatiga mental.</li> <li>- Herida por bala.</li> <li>- Herida por arma blanca.</li> <li>- Riesgos mecánicos.</li> <li>- Estrés.</li> <li>- Picaduras.</li> <li>- Ahogamiento.</li> <li>- Deshidratación.</li> <li>- Fracturas.</li> <li>- Hipotermia.</li> </ul> |

*Nota.* Extraído de la estructura del Perfil profesional del programa de Segunda Especialidad Profesional de Infantería de Marina.

## Análisis Documental

### Nro. 05-2021

#### **Documento 4: Directiva para normar los lineamientos generales que rigen el sistema educativo del nivel superior y técnico productiva de la Marina de Guerra del Perú**

#### **Antecedentes**

La directiva establece lineamientos que permiten alinear las normas del Sistema Educativo del Sector Defensa con el propósito de brindar una educación integral, así como los métodos de evaluación y créditos de los programas

#### **Análisis**

#### **Regulación de los créditos académicos**

Establece los lineamientos académicos generales dados por el Ministerio de Defensa a través de la Dirección General de Educación y Doctrina.

Establece que la unidad de medida en horas de trabajo requerida por el estudiante para lograr resultados de aprendizaje tiene la denominación de créditos, el cual incluye el proceso de aprendizaje teórico y práctico, detalla que el mínimo palo de UN (01) crédito es el equivalente a 16 horas lectivas de teoría o el doble en prácticas. Asimismo, está basado en las características o énfasis formativo para el desarrollo de la capacidad que quiere lograr.

#### **Figura 1**

*Sistema Educativo de la Marina de Guerra del Perú*

| SISTEMA EDUCATIVO DE LA MARINA DE GUERRA DEL PERÚ |   |                     |   |  |    |
|---|---|---------------------|---|--|----|
| NIVEL / SUBNIVEL                                  | PROGRAMAS   | NOMBRE DEL PROGRAMA | DIRIGIDO A:   | CRED. MÍNIMO   |    |
| POSGRADO  | FORMACIÓN CONTINUA  | CAPACITACIÓN        | PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN   | TODO PERSONAL NAVAL  | 1  |
|   |   | ACTUALIZACIÓN       | PROGRAMAS DE ACTUALIZACIÓN  |  | 4  |
|   |   | ESPECIALIZACIÓN     | PROGRAMAS DE ESPECIALIZACIÓN PROFESIONAL TÉCNICO (Por Actividad y Orientación)          | PERSONAL PROFESIONAL TÉCNICO (Oficiales de Mar y Técnicos)                           | 10 |
|   |   | PERFECCIONAMIENTO   | PROGRAMA DE PERFECCIONAMIENTO PROFESIONAL TÉCNICO DE: ..... (Nombre de la Especialidad) |  | 10 |
|   | PROGRAMA DE PERFECCIONAMIENTO PROFESIONAL TÉCNICO DE SUPERVISIÓN Y ADMINISTRACIÓN - CADIS |                     |   | 10   |    |
|   | DIPLOMADO   |                     | PROGRAMA DE PERFECCIONAMIENTO PROFESIONAL BÁSICO DE INTELIGENCIA NAVAL - BAIN           | PERSONAL PROFESIONAL (Oficiales Subalternos, Oficiales Superiores según corresponda) | 24 |
|   |   |                     | PROGRAMA DE PERFECCIONAMIENTO PROFESIONAL BÁSICO DE ESTADO MAYOR BAEM                   |  |    |
|   | SEGUNDA ESPECIALIDAD PROFESIONAL  |                     | PROGRAMAS DE CALIFICACIÓN / SEGUNDA ESPECIALIDAD PROFESIONAL                            |  | 40 |
|   | MAESTRÍA  |                     | PROGRAMA DE PERFECCIONAMIENTO PROFESIONAL DE COMANDO Y ESTADO MAYOR – COEM              |  | 48 |
|   |   |                     | PROGRAMA DE PERFECCIONAMIENTO PROFESIONAL DE ALTO MANDO                                 |  |    |
| DOCTORADO   |   |                     |   | 64   |    |

*Nota.* Extraído de la “Directiva Para Norma los lineamientos generales que rigen el sistema educativo del nivel superior y técnico productivo de la Marina de Guerra del Perú”

En la Figura 1 se puede apreciar la cantidad de créditos mínima que puede contener los diferentes programas. Dentro de ellos el de relevancia para la investigación el denominado Programa de Educación Continua.

## Acta de sustentación



ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA NAVAL  
Secretaría Académica  
División de Grados y Títulos

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS N° 003

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN ESTRATEGIA MARÍTIMA

La Punta, 15 DIC 2021

En cumplimiento de lo establecido en la Resolución Directoral N° 033-2021-MGP/ESUP, de fecha 07 de diciembre del 2021, se reúne el Jurado Examinador, integrado por:

1. Doctor Joaquín LOMBIRA Echevarría (Presidente)
2. Capitán de Fragata Magíster Luis DEL ÁLAMO Carazas (Miembro)
3. Capitán de Navío (r) Magíster Eduardo PÉREZ Román (Miembro)

para evaluar la sustentación de la Tesis titulada "Incorporación de competencias profesionales en logística anfibia a los oficiales que dotarán el Batallón Logístico de la Brigada Anfibia", presentado por el Capitán de Corbeta Ricardo Leandro VIDAL Palacios.

Después de escuchar la exposición oral y defensa de la Tesis, y como resultado de la deliberación, se acuerda conceder la calificación de:

- Aprobado por unanimidad, con calificación de Sobresaliente y recomendación a publicación.
- Aprobado por unanimidad, con calificación de Muy Bueno y recomendación a publicación.
- Aprobado por unanimidad con calificación de Bueno
- Aprobado por mayoría
- Desaprobado

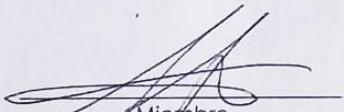
en mérito de lo cual el Jurado Examinador le declara **Apto**  **No Apto**

para que se le otorgue el Grado Académico de Maestro en Estrategia Marítima.

En fe de lo expuesto firman la presente:

  
\_\_\_\_\_  
Presidente  
Doctor

Joaquín LOMBIRA Echevarría  
DNI. 43320782

  
\_\_\_\_\_  
Miembro  
Magíster

Capitán de Fragata  
Luis DEL ÁLAMO Carazas  
DNI. 43384044

  
\_\_\_\_\_  
Miembro  
Magíster

Capitán de Navío (r)  
Eduardo PÉREZ Román  
DNI. 43345040



Licencia: CC BY NC

Este trabajo está sujeto bajo los siguientes términos:

Atribución No comercial 4.0 Internacional

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>

Derechos: Acceso abierto

