ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO

ESCUELA DE POSTGRADO



TESIS

Captación de Sub Oficiales de la especialidad operador especial-comando para mejorar el alistamiento de la 1ª Brigada de Fuerzas Especiales, Lima, 2024

AUTORES:

BACH. Julio César Castañeda Zegarra

(orcid.org/0000-0001-9542-062X)

BACH. Freddy Rondón Vargas

(orcid.org/0000-0003-2325-9579)

Para optar el Grado Académico de:

MAESTRO EN CIENCIAS MILITARES

Con mención en Planeamiento Estratégico y Toma de Decisiones

ASESOR:

DR. Roberto Joaquín Vivanco Burgos

(orcid.org/0000-0002-4360-8396)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Empleo de GUB, GUC, Operaciones GC y GNC

2026

Página de Jurado

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO
ESCUELA DE POSTGRADO

DEPARTAMENTO GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS No 014 – 2026/ DI

En la Escuela Superior de Guerra del Ejército - Escuela de Postgrado, a los doce (12) días del mes de octubre del año dos mil veintiséis, siendo las ..09:00... horas, se reunió el jurado evaluador conformado por los docentes:

❖	**Doctor**	**IVAN RICARDO BARRETO BARDALES**	**Presidente**
❖	**Doctor**	**JOSE MANUEL PALACIOS SANCHEZ**	**Secretario**
❖	**Doctor**	**WILDER FABIO RAMOS PALACIOS**	**Vocal**

Designados según Resolución de Expedito para Sustentación de Tesis **N° 014-2026/SIE/DGI/ESGE-EPG** del 01 de octubre de 2026, para evaluar la sustentación presencial y defensa de la Tesis de Grado titulada **"CAPTACIÓN DE SUB OFICIALES DE LA ESPECIALIDAD OPERADOR ESPECIAL - COMANDO PARA MEJORAR EL ALISTAMIENTO DE LA 1ª BRIGADA DE FUERZAS ESPECIALES, LIMA, 2024"**, presentado por los Bachilleres **JULIO CESAR CASTAÑEDA ZEGARRA Y FREDDY RONDON VARGAS,** para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias Militares con mención en Planeamiento Estratégico y Toma de Decisiones, de acuerdo a lo establecido en el artículo 45° de la Ley Universitaria N° 30220.

Luego de atender la sustentación presencial, defensa de la tesis de grado y realizadas las preguntas de rigor, el jurado acordó concederle la calificación de ..Aprobar...por...excelencia...(20)...

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

Firmado, en Chorrillos a los doce (12) días del mes de octubre del año dos mil veintiséis.

DR. IVAN RICARDO BARRETO BARDALES	**DR. JOSÉ MANUEL PALACIOS SANCHEZ**	**DR. WILDER FABIO RAMOS PALACIOS**
PRESIDENTE	**SECRETARIO**	**VOCAL**

Autorización para publicación

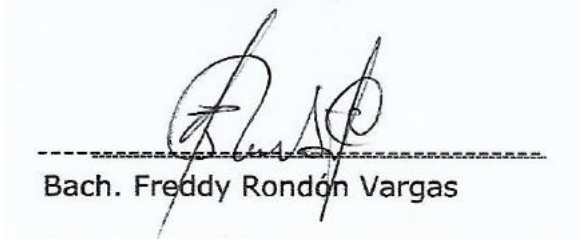
Por medio del presente documento autorizamos a la Escuela de Guerra del Ejército-Escuela de Postgrado para que realicen la publicación del texto en forma restringida por contener información de seguridad nacional de la tesis de grado titulada: “ Captación de Sub Oficiales de la especialidad operador especial-comando para mejorar el alistamiento de la 1ª Brigada de Fuerzas Especiales, Lima, 2024 ”, presentada para optar al grado académico de Maestro en Ciencias Militares , en el Repositorio Institucional y en el Registro Nacional de Trabajos de investigación (RENATI) de la Superintendencia Nacional de Educación Universitaria (SUNEDU), de conformidad con el marco legal y la normatividad vigente.

La tesis se mantendrá permanente e indefinidamente en el Repositorio para beneficio de la comunidad académica y de la sociedad. En tal sentido, autorizo gratuitamente y en régimen de no exclusividad los derechos estrictamente necesarios para hacer efectiva la publicación, de tal forma que el acceso a la misma sea de acuerdo a normas y gratuita, permitiendo su consulta pero no su modificación. La tesis puede ser utilizada con fines académicos siempre que se indique la autoría.

Lima, marzo del 2026



Bach. Julio Castañeda Zegarra



Bach. Freddy Rondón Vargas

Declaración jurada de autoría

Mediante el presente documento, nosotros Bach. Castañeda Zegarra Julio identificado con DNI N° 43644147 y Bach. Rondón Vargas Freddy con DNI N° 43328988 informamos que somos autores de la tesis titulada: Captación de Sub Oficiales de la especialidad operador especial-comando para mejorar el alistamiento de la 1ª Brigada de Fuerzas Especiales, Lima, 2024, esta investigación ha sido desarrollado por los autores suscritos en esta declaración jurada de autoría.

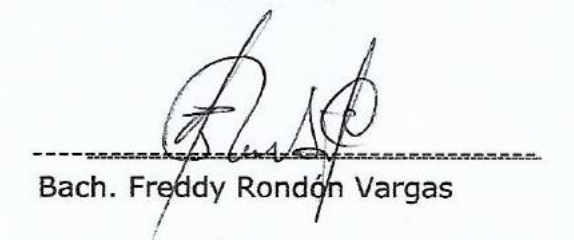
Dicha investigación no ha sido presentada ni publicada anteriormente por ningún otro investigador ni por los suscritos, para optar otro grado académico ni título profesional alguno. Declaramos que se ha citado debidamente toda idea, texto, figura, fórmulas, tablas u otros, en respeto irrestricto a los derechos de autor. Declaramos conocer y me someto al marco legal y normativo vigente relacionado a dicha responsabilidad.

Así mismo, afirmamos que somos responsable solidario de todo su contenido y asumimos, como autores, las consecuencias ante cualquier falta, error u omisión de referencias en el documento. Conocemos también que este compromiso de autenticidad y no plagio puede tener connotaciones éticas y legales, por ello, en caso de incumplimiento de esta declaración, nos sometemos a lo dispuesto en las normas académicas que dictamine el Escuela Superior de Guerra del Ejército – Escuela de Posgrado y a lo estipulado en el Reglamento interno.

Lima, marzo del 2026



Bach. Julio Castañeda Zegarra



Bach. Freddy Rondón Vargas

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo a las Fuerzas Especiales del Ejército del Perú, por su permanente compromiso con la defensa y seguridad de nuestra patria y los hombres y mujeres que, con disciplina, valor y vocación de servicio, contribuyen al cumplimiento de las misiones asignadas.

Índice

Caratula 1
Página de Jurado 2
Autorización para publicación 3
Declaración jurada de autoría 4
Dedicatoria 5
Índice 6
Lista de tablas 8
Lista de figuras 9
RESUMEN 10
ABSTRACT 11
INTRODUCCIÓN 12
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 14
1.1 Planteamiento del problema 14
1.2 Justificación de la investigación 16
1.3 Delimitación de la investigación 17
1.4 Limitaciones de la investigación 18
1.5 Formulación del problema 18
1.6 Objetivos de la Investigación 19
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO 21
2.1 Antecedentes de la investigación 21
2.1.1 Antecedentes nacionales 21
2.1.2 Antecedentes internacionales 22
2.2 Bases teóricas 23
2.3 Categorías, subcategorías apriorísticas 26
2.4 Definición de términos 27
CAPÍTULO III: MÉTODO 28
3.1 Enfoque de investigación 28
3.2 Tipo de investigación 28
3.3 Método de investigación 29
3.4 Objeto de estudio, observables y escenario de estudio 30
3.5 Muestra de estudio 31

3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos 32
3.7 Rigor científico y ética 34
3.8 Técnica de procesamiento, análisis de datos y coherencia metodológica 35
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y SÍNTESIS 38
4.1 Recolección de datos 38
4.2 Organización de los datos 38
4.3 Definición y soporte de categorías 39
4.4 Soporte de categorías y análisis 40
4.5 Red semántica 49
4.6 Triangulación 52
CAPÍTULO V: DIÁLOGO TEÓRICO-EMPÍRICO 54
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 56
6.1 Conclusiones 56
6.2 Recomendaciones 57
REFERENCIAS 63
ANEXOS 67
Matriz de consistencia 68
Instrumentos de recolección de datos 72
Validación de instrumentos 116
Autorización para recolección de datos **¡Error! Marcador no definido.**
Compromiso ético y consentimiento informado 126
Hoja de datos personales 129
Aporte de la investigación 131
Medio digital / CD 147
Reporte de similitud 149

Lista de tablas

Tabla 1. Matriz de coherencia de la investigación……..20
Tabla 2. Categorías, subcategorías, definición operacional…….…..26
Tabla 3. Muestra de Estudio……..…….…….…. 32
Tabla 4. Criterios de rigor científico y aplicación en la investigación…….…….… 35
Tabla 5. Soporte de categorías a partir de la evidencia empírica…….…….40
Tabla 6 Modelo propuesto de captación de Sub Oficiales Operador Especial-Comando..48
Tabla 7 Matriz de triangulación cualitativa……...……..……52
Tabla 8 Síntesis del diálogo teórico-empírico……..…….……..55
Tabla 9 Plan de implementación del modelo propuesto…….…60
Tabla 10 Indicadores sugeridos para evaluar el modelo de captación……61
Tabla 11 Riesgos del modelo y medidas de mitigación……..……62

Lista de figuras

Figura 1 Diagrama de la subcategoría planificación de necesidades……..…..……41
Figura 2 Diagrama de la subcategoría selección…….……...42
Figura 3 Diagrama de la subcategoría integración…….42
Figura 4 Diagrama de factores vinculados a la subcategoría personal……...43
Figura 5 Diagrama de factores vinculados a la subcategoría entrenamiento…….44
Figura 6 Factores vinculado a la sub categoría personal…….…….…….45
Figura 7 Factores vinculado a la sub categoría entrenamiento…….....47
Figura 8 Planificación de necesidades como eje del modelo propuesto…….……48
Figura 9 Red semántica de la categoría captación de personal…….....50
Figura 10 Red semántica de la categoría alistamiento operacional……..…...51

RESUMEN

La presente investigación analizó el proceso de captación de Sub Oficiales de la especialidad Operador Especial-Comando y su implicancia en el alistamiento de la Primera Brigada de Fuerzas Especiales del Ejército del Perú. El estudio partió del reconocimiento de una brecha institucional: la disponibilidad de personal especializado no siempre guarda correspondencia con los requerimientos operacionales de las unidades de operaciones especiales, lo que afecta la capacidad de preparación, integración y empleo de patrullas en escenarios complejos. El enfoque metodológico fue cualitativo, de tipo empírico y con orientación hermenéutico-interpretativa. Se emplearon entrevistas semiestructuradas a especialistas con experiencia en Fuerzas Especiales y análisis documental de normas institucionales, doctrina militar, antecedentes nacionales e internacionales y literatura sobre gestión estratégica del talento humano. El análisis se organizó mediante categorías apriorísticas y emergentes: captación de personal, planificación de necesidades, selección, integración, personal, entrenamiento y equipamiento. Los hallazgos evidenciaron que la captación requiere ser comprendida como un proceso sistémico que inicia con la determinación objetiva de brechas, continúa con la difusión y selección basada en predictores múltiples y culmina con la integración y retención del operador. Se concluye que un modelo de captación especializado, articulado al Plan de Transformación Institucional, a la doctrina de operaciones especiales y a la normativa educativa del Ejército, podría contribuir a elevar el alistamiento operacional de la Primera Brigada de Fuerzas Especiales.

Palabras clave: captación de personal, operador especial, comando, alistamiento operacional, Fuerzas Especiales, gestión del talento humano.

ABSTRACT

This research analyzed the recruitment process for Noncommissioned Officers in the Special Operator-Commando specialty and its impact on the operational readiness of the 1st Special Forces Brigade of the Peruvian Army. The study addressed an institutional gap: the availability of specialized personnel does not always match the operational requirements of special operations units, affecting preparation, integration, and employment capabilities in complex scenarios. The methodological approach was qualitative, empirical, and hermeneutic-interpretive. Semi-structured interviews with Special Forces experts and documentary analysis of institutional regulations, military doctrine, national and international studies, and literature on strategic human talent management were used. The analysis was organized through a priori and emerging categories: personnel recruitment, needs planning, selection, integration, personnel, training, and equipment. Findings showed that recruitment must be understood as a systemic process that begins with an objective assessment of personnel gaps, continues with targeted outreach and selection based on multiple predictors, and ends with integration and retention. The study concludes that a specialized recruitment model aligned with the Institutional Transformation Plan, special operations doctrine, and Army educational regulations can improve the operational readiness of the 1st Special Forces Brigade.

Keywords: personnel recruitment, special operator, commando, operational readiness, Special Forces, human talent management.

INTRODUCCIÓN

La investigación titulada “Captación de Sub Oficiales de la especialidad Operador Especial-Comando para mejorar el alistamiento de la Primera Brigada de Fuerzas Especiales, Lima, 2024” se desarrolló en el marco de una preocupación institucional relevante: la necesidad de asegurar que las unidades de operaciones especiales dispongan de personal técnicamente calificado, física y psicológicamente apto, doctrinariamente formado y comprometido con la naturaleza particular de las misiones que cumplen. En este sentido, la captación de personal no puede entenderse como una simple acción administrativa de cobertura de vacantes, sino como un proceso estratégico de gestión del talento humano militar.

Las Fuerzas Especiales constituyen organizaciones de alta exigencia, orientadas a misiones que demandan discreción, precisión, interoperabilidad, rapidez de despliegue y capacidad de actuar en ambientes complejos. La doctrina reciente del Ejército del Perú sostiene que las operaciones especiales requieren fuerzas seleccionadas, organizadas, equipadas y entrenadas para actuar en entornos complejos, hostiles, denegados o políticamente sensibles, por lo que el operador especial debe poseer competencias superiores a las exigidas al combatiente convencional (Ejército del Perú, 2024a). Esta condición permite afirmar que el recurso humano es el centro de gravedad de la capacidad de operaciones especiales.

El problema adquiere mayor relevancia si se considera que la 1ª Brigada de Fuerzas Especiales cumple un rol articulador dentro del sistema de operaciones especiales del Ejército. La Brigada no solo administra, entrena e integra capacidades, sino que también constituye una fuente crítica para la generación de patrullas y elementos especializados que pueden ser requeridos por Comandos Operacionales y Especiales. Por ello, una captación inadecuada de Sub Oficiales Operadores Especiales-Comando repercute en la disponibilidad de equipos, en la continuidad del entrenamiento, en la cohesión de las patrullas y en el alistamiento operacional.

La literatura sobre gestión del talento humano y reclutamiento militar coincide en que la captación efectiva exige planificación, segmentación de mercados de postulantes, incentivos, criterios de selección transparentes y mecanismos de retención. Asch (2019), al analizar los desafíos de reclutamiento del Ejército de los Estados Unidos, subraya que las organizaciones militares deben emplear herramientas de información, incentivos, publicidad y selección de reclutadores para asignar recursos de manera eficiente. En esa misma línea, Chiavenato (2009) sostiene que el reclutamiento es un sistema de comunicación entre la organización y el mercado

de recursos humanos, mientras que Dolan et al. (2007) resaltan que la gestión estratégica de recursos humanos debe alinearse con los objetivos de la organización.

En el caso peruano, la Directiva N.° 011/C-2.a/05.00, de julio de 2024, establece normas y responsabilidades para la planificación, organización, dirección, coordinación y control del proceso de admisión por concurso al Programa Operador Especial-Comando. Su finalidad se orienta a completar cuadros de asignación de personal en unidades de operaciones especiales, disponer de personal formado con altos estándares y cubrir necesidades operacionales inmediatas (Ejército del Perú, 2024b). Esta norma confirma que la captación especializada ya no puede depender de convocatorias aisladas, sino que requiere un modelo integral vinculado al planeamiento institucional.

El presente estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, porque buscó comprender las percepciones, experiencias y significados construidos por expertos vinculados al fenómeno investigado. La investigación se apoyó en entrevistas y análisis documental, lo que permitió triangular la información proveniente de los participantes con normas, doctrina, antecedentes y literatura especializada. Así, el estudio no se limitó a describir una carencia de personal, sino que interpretó sus causas, consecuencias y posibles alternativas de mejora.

El documento se estructuró en seis capítulos. El Capítulo I desarrolló el problema de investigación, su justificación, delimitaciones, limitaciones, preguntas y objetivos. El Capítulo II presentó el marco teórico, los antecedentes nacionales e internacionales, las bases conceptuales y normativas, así como las categorías de análisis. El Capítulo III desarrolló la metodología, incluyendo diseño metodológico, diseño muestral, técnicas e instrumentos de recolección de información, procesamiento y análisis, rigor científico y aspectos éticos. El Capítulo IV expuso el análisis y síntesis de los datos, la categorización, el soporte de categorías, las redes semánticas y la triangulación. El Capítulo V desarrolló el diálogo teórico-empírico, articulando los hallazgos con la literatura y la doctrina. Finalmente, el Capítulo VI presentó las conclusiones, recomendaciones y una propuesta de modelo de captación orientada a incrementar el alistamiento de la 1ª Brigada de Fuerzas Especiales.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

Las Fuerzas Especiales son unidades militares especialmente seleccionadas, organizadas, entrenadas y equipadas para cumplir misiones de alta complejidad, en las que la preparación del personal constituye un factor decisivo. A diferencia de las fuerzas convencionales, cuyo empleo se apoya principalmente en la masa, el poder de fuego y la maniobra de grandes unidades, las Fuerzas Especiales operan con equipos reducidos, alta autonomía táctica, elevada precisión y una relación directa entre la calidad del operador y el éxito de la misión. Esta característica convierte la gestión del personal en un asunto estratégico y no únicamente administrativo (Ejército del Perú, 2024a).

Históricamente, las unidades de operaciones especiales adquirieron notoriedad durante la Segunda Guerra Mundial y se consolidaron durante la Guerra Fría y los conflictos asimétricos posteriores. Sin embargo, su relevancia contemporánea se explica por la transformación del ambiente operacional. Las amenazas actuales tienden a combinar terrorismo, criminalidad organizada, narcotráfico, insurgencia, redes transnacionales, empleo de tecnologías emergentes y operaciones de influencia. Frente a este escenario, las instituciones militares requieren fuerzas con capacidad de adaptación, interoperabilidad, movilidad y actuación precisa en ambientes de alta incertidumbre (Rodríguez & Jordán, 2015).

El Ejército del Perú no es ajeno a este proceso. La doctrina de operaciones especiales reconoce que estas fuerzas proporcionan opciones estratégicas, operacionales y tácticas para responder a amenazas complejas y cumplir misiones que exceden los procedimientos convencionales. El MF 3-4 sostiene que las Fuerzas de Operaciones Especiales del Ejército deben estar integradas por personal altamente seleccionado y capacitado, capaz de desarrollar tareas con bajo perfil, alta precisión y comprensión del entorno humano y operacional (Ejército del Perú, 2024a).

En el contexto nacional, la Primera Brigada de Fuerzas Especiales constituye una organización clave para la generación, integración y sostenimiento de capacidades de operaciones especiales. Su responsabilidad no se agota en la instrucción de personal, sino que comprende la conformación de patrullas, la preparación de equipos, la integración de capacidades individuales y colectivas, y la disponibilidad de fuerzas para atender requerimientos de comandos operacionales y especiales. En consecuencia, el alistamiento de esta gran unidad depende de factores interrelacionados: personal, entrenamiento, equipamiento, logística, doctrina, organización e infraestructura (Arévalo et al., 2021).

No obstante, la realidad empírica observada muestra una brecha entre la necesidad de Sub Oficiales de la especialidad Operador Especial-Comando y la disponibilidad efectiva de dicho personal. Esta brecha se expresa en la asignación de personal que no siempre posee la especialidad requerida, en la necesidad de entrenar aceleradamente a efectivos no especializados, en la sobrecarga de funciones para los comandos formados y en la dificultad para mantener patrullas con niveles homogéneos de preparación. En términos de alistamiento, esta situación afecta la rapidez de respuesta, la cohesión del equipo y la eficiencia en el uso de recursos (Baca et al., 2018; Vicuña, 2021).

El problema no se reduce a la falta numérica de efectivos. También existe una dimensión cualitativa vinculada con el perfil profesional, la motivación, la continuidad de carrera, la retención del talento y la transparencia del proceso de selección. La literatura sobre reclutamiento militar advierte que no existe una solución única para todos los contextos, pues la captación depende de variables presupuestales, territoriales, organizacionales y motivacionales (Asch, 2019). Por ello, un modelo de captación para operadores especiales debe considerar no solo cuántos postulantes ingresan, sino quiénes ingresan, por qué ingresan, cómo son seleccionados, cómo se integran y cuánto tiempo permanecen en la especialidad.

La Directiva N.° 011/C-2.a/05.00 constituye un avance importante porque establece un proceso de admisión por concurso al Programa Operador Especial-Comando, basado en áreas de evaluación física, psicológica, cognoscitiva y técnica. Asimismo, define responsabilidades para dependencias como DIEDOCE, DIPERE, COEDE, COPERE, DINFE, OPRE y la Escuela de Comandos del Ejército (Ejército del Perú, 2024b). Sin embargo, la existencia de una directiva no garantiza por sí sola la solución del problema si no se articula con un sistema de planeamiento de necesidades, difusión, incentivos, seguimiento de egresados, retención y evaluación de impacto sobre el alistamiento.

Por ello, el problema central de la investigación se formula en torno al proceso de captación de Sub Oficiales de la especialidad Operador Especial-Comando para elevar el alistamiento de la Primera Brigada de Fuerzas Especiales. La investigación parte de la premisa de que la captación debe transformarse en un proceso continuo, medible, transparente y alineado con las necesidades reales de la fuerza. De lo contrario, persistirá el riesgo de contar con una organización formalmente constituida, pero con capacidades incompletas, fenómeno que en la literatura militar suele asociarse a la idea de una “fuerza hueca”: unidades existentes en estructura, pero limitadas en disponibilidad real de personal calificado.

1.2 Justificación de la investigación

1.2.1 Justificación científica

La investigación aportó al campo de las Ciencias Militares y de la gestión del talento humano al haber estudiado un problema poco abordado en la literatura nacional: la captación de Sub Oficiales para operaciones especiales y su implicancia en el alistamiento operacional. Aunque existen estudios sobre organización, empleo y evolución de las Fuerzas Especiales, son escasas las investigaciones centradas en el proceso de captación como mecanismo de generación de capacidades. En ese sentido, el estudio contribuyó a llenar un vacío de conocimiento y ofrece categorías analíticas útiles para investigaciones posteriores.

Asimismo, el trabajo articuló literatura de recursos humanos, doctrina militar, planeamiento estratégico y metodología cualitativa. Esta integración permitió comprender que la captación no es solo una fase previa a la formación, sino una función estratégica que condiciona la calidad del personal, el entrenamiento, la integración y la permanencia del operador en el sistema.

1.2.2 Justificación técnica-operacional

Desde el punto de vista técnico-operacional, el estudio fue relevante porque el alistamiento de la Primera Brigada de Fuerzas Especiales depende de la disponibilidad de personal especializado. Las operaciones especiales exigen niveles superiores de preparación física, psicológica, cognitiva, técnica y ética. Cuando el personal asignado no corresponde al perfil requerido, la unidad debe invertir tiempo y recursos adicionales en entrenamiento compensatorio, lo que reduce la eficiencia del alistamiento.

El estudio permitió identificar brechas en la planificación, selección e integración del personal, así como proponer acciones orientadas a mejorar la disponibilidad de Sub Oficiales Operadores Especiales-Comando. Por ello, sus resultados pueden resultar útiles para la DIPERE, DIEDOCE, COEDE, Escuela de Comandos del Ejército y Primera Brigada de Fuerzas Especiales.

1.2.3 Justificación institucional

La investigación se alineó con el Plan de Transformación Institucional del Ejército, particularmente con la necesidad de modernizar la gestión institucional, mejorar la educación y doctrina, desarrollar la fuerza del futuro y fortalecer la cultura organizacional basada en mérito, transparencia y eficiencia (Arévalo et al., 2021). En ese marco, un modelo de captación

especializado constituye una acción coherente con la transformación institucional y con la gestión por capacidades.

Asimismo, la investigación respondió a la necesidad de que las grandes unidades cuenten con personal calificado para cumplir los roles estratégicos asignados por el Estado. La correcta captación de operadores especiales contribuye al cumplimiento de responsabilidades de defensa, orden interno, apoyo al desarrollo, gestión del riesgo y política exterior, según corresponda a los marcos legales y operacionales vigentes.

1.2.4 Justificación social y nacional

El fortalecimiento de las Fuerzas Especiales tuvo relevancia indirecta en la seguridad nacional y en la protección de la sociedad. Una fuerza mejor alistada puede responder con mayor eficiencia a amenazas complejas, reducir riesgos para su propio personal y contribuir al cumplimiento de misiones dentro del respeto al orden constitucional, los derechos humanos y el derecho internacional humanitario. En consecuencia, mejorar la captación de personal especializado no solo podría beneficiar a la institución, sino también al Estado y a la ciudadanía.

1.2.5 Justificación personal

Los autores contaban con experiencia profesional vinculada al ámbito militar y a las Fuerzas Especiales, lo que favoreció la comprensión del fenómeno y el acceso a fuentes expertas. Esta experiencia se asumió con responsabilidad metodológica, procurando mantener reflexividad, objetividad, respeto por los participantes y rigor en el análisis de la información.

1.3 Delimitación de la investigación

1.3.1 Delimitación temática

La investigación se centró en el proceso de captación de Sub Oficiales de la especialidad Operador Especial-Comando para elevar el alistamiento de la Primera Brigada de Fuerzas Especiales. No se evaluó el rendimiento individual de operadores ni se describen procedimientos tácticos específicos; el análisis se concentró en la gestión del talento humano, la asignación de personal, la formación, integración y disponibilidad operacional.

1.3.2 Delimitación teórica

El estudio se sustentó en teorías y enfoques de gestión estratégica de recursos humanos, reclutamiento y selección, alistamiento operacional, doctrina de operaciones especiales, planeamiento institucional y metodología cualitativa. Las categorías centrales fueron captación de personal y alistamiento operacional.

1.3.3 Delimitación temporal

La investigación consideró información documental y empírica relacionada principalmente con el periodo 2024, incorporando información de otros años en cuanto sea de suma importancia, estos antecedentes académicos están vinculados a fuerzas especiales, reclutamiento militar y gestión del talento humano.

1.3.4 Delimitación espacial

El estudio se desarrolló principalmente en Lima, con énfasis en la Primera Brigada de Fuerzas Especiales ubicada en Chorrillos. No obstante, por la naturaleza nacional del proceso de captación y asignación de personal, se consideraron fuentes normativas y testimoniales relacionadas con dependencias del Ejército con responsabilidad nacional.

1.3.5 Viabilidad de la investigación

La investigación fue viable porque se dispuso de acceso al documento base, fuentes doctrinarias y normativas, antecedentes nacionales e internacionales, así como testimonios de expertos vinculados al fenómeno. Además, el enfoque cualitativo permitió estudiar en profundidad un problema institucional aun cuando la información cuantitativa completa no se encuentre disponible públicamente. La viabilidad se fortaleció mediante el uso de triangulación entre entrevistas, documentos y literatura especializada.

1.4 Limitaciones de la investigación

La principal limitación radicó en el carácter especializado del tema, lo que redujo la disponibilidad de estudios nacionales directamente vinculados con la captación de operadores especiales en el Ejército del Perú. Por ello, se recurrió a antecedentes próximos sobre gestión de recursos humanos, organización de Fuerzas Especiales, alistamiento y reclutamiento militar comparado.

Otra limitación se relacionó con la naturaleza institucional de parte de la información. En consecuencia, el estudio evitó describir procedimientos operativos o datos sensibles y se concentró en aspectos de gestión, doctrina general, categorías analíticas y recomendaciones de mejora organizacional.

1.5 Formulación del problema

1.5.1 Problema general

¿Cómo se desarrolló el proceso de captación de personal de Sub Oficiales de la especialidad Operador Especial-Comando en la Primera Brigada de Fuerzas Especiales del Ejército del Perú el año 2024?

1.5.2 Problemas específicos

¿Cómo se realizó la asignación de Sub Oficiales de la especialidad Operador Especial-Comando en relación con las necesidades de alistamiento de la Primera Brigada de Fuerzas Especiales el año 2024?

¿Cuáles fueron las consecuencias de asignar Sub Oficiales que no pertenecen a la especialidad Operador Especial-Comando en el alistamiento de la Primera Brigada de Fuerzas Especiales el año 2024?

¿Qué modelo de captación de Sub Oficiales de la especialidad Operador Especial-Comando permitiría incrementar el alistamiento de la Primera Brigada de Fuerzas Especiales?

1.6 Objetivos de la Investigación

1.6.1 Objetivo general

Analizar el proceso de captación de personal de Sub Oficiales de la especialidad Operador Especial-Comando en el alistamiento de la Primera Brigada de Fuerzas Especiales del Ejército del Perú del año 2024.

1.6.2 Objetivos específicos

Analizar la asignación de Sub Oficiales de la especialidad Operador Especial-Comando en relación con las necesidades de alistamiento de la Primera Brigada de Fuerzas Especiales del año 2024.

Describir las consecuencias de asignar Sub Oficiales que no pertenecen a la especialidad Operador Especial-Comando en el alistamiento de la Primera Brigada de Fuerzas Especiales del año 2024.

Proponer un modelo técnico-doctrinario de captación especializada de Sub Oficiales Operador Especial-Comando que permita mejorar la disponibilidad de personal calificado fortaleciendo el alistamiento operacional de la 1.ª Brigada de Fuerzas Especiales.

Tabla 1

Matriz de coherencia de la investigación

Problema	Objetivo	Categoría principal	Producto esperado
Proceso de captación no plenamente articulado con necesidades de alistamiento	Analizar el proceso de captación y su implicancia en el alistamiento	Captación de personal	Diagnóstico interpretativo del proceso
Asignación insuficiente o no estratégica de personal especializado	Analizar la asignación de Sub Oficiales OE-Comando	Alistamiento operacional	Identificación de brechas de personal
Asignación de personal no especializado	Describir consecuencias en personal, entrenamiento y equipamiento	Alistamiento operacional	Síntesis de efectos operacionales y organizacionales
Necesidad de mejora del sistema de captación	Proponer un modelo de captación especializado	Captación de personal	Modelo de captación e implementación

Nota. La matriz articula el problema, los objetivos y las categorías que orientan el análisis cualitativo.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

Los antecedentes permiten situar el estudio dentro del conocimiento existente y establecer la continuidad lógica entre investigaciones previas y el problema abordado. En una investigación cualitativa, los antecedentes no se reducen a un listado de trabajos, sino que deben interpretarse críticamente para identificar aportes, vacíos, enfoques metodológicos y relaciones con el objeto de estudio (Izcara, 2014; Vara, 2015).

2.1.1 Antecedentes nacionales

Baca et al. (2018) elaboraron un plan de gestión de recursos humanos para oficiales calificados en Fuerzas Especiales del Ejército del Perú. El estudio identificó brechas cuantitativas y cualitativas en la disponibilidad de oficiales especializados, así como la necesidad de una línea de carrera que permita una gestión eficiente de formación, asignación y desarrollo profesional. Su aporte para la presente investigación radica en evidenciar que las brechas de personal especializado no son únicamente numéricas, sino también formativas y de gestión institucional.

Barandiarán (2022) propuso una nueva organización para la Primera Brigada de Fuerzas Especiales del Ejército del Perú, tomando como referencia doctrina comparada de operaciones especiales. Su trabajo permite comprender que la organización de la brigada debe responder a capacidades reales y no solo a estructuras formales. Esta idea se vincula con la presente investigación, pues una reorganización sin captación adecuada de Sub Oficiales Operadores Especiales-Comando podría producir estructuras sin personal idóneo.

Mamani (2018) analizó la organización por células funcionales en el empleo operacional de la Primera Brigada de Fuerzas Especiales. El estudio concluyó que la organización tradicional limita la eficiencia del Estado Mayor y que es necesario actualizar las formas de trabajo conforme a la doctrina vigente. Este antecedente es relevante porque muestra que el alistamiento operacional depende de la integración de funciones, capacidades y personal especializado.

Vicuña (2021) estudió la evolución de las operaciones especiales y su pertinencia frente a los roles estratégicos del Ejército del Perú. El autor concluyó que existen dificultades de conciencia sistémica, resistencia al cambio y carencia de personal ideal para cumplir eficientemente los roles asignados. La relación con esta investigación es directa: la captación de operadores especiales constituye un factor que puede reducir dichas brechas y fortalecer la evolución doctrinaria y organizacional.

2.1.2 Antecedentes internacionales

Rodríguez y Jordán (2015) analizaron la creciente importancia de las fuerzas de operaciones especiales de Estados Unidos y su influencia en la OTAN. Los autores sostienen que la transformación del entorno estratégico ha incrementado el protagonismo de estas fuerzas y ha impulsado cambios doctrinarios, orgánicos y de recursos. Este antecedente confirma que las Fuerzas Especiales requieren procesos de innovación permanente y una gestión del personal acorde con amenazas cambiantes.

Osorio (2021) estudió estrategias de gestión del talento humano para unidades de Fuerzas Especiales, concluyendo que las organizaciones militares requieren mecanismos para atraer, desarrollar y retener personal idóneo. Su aporte es significativo porque vincula la productividad y el sentido de pertenencia con prácticas de talento humano, lo cual coincide con la necesidad de un modelo de captación que incluya incentivos, desarrollo profesional y retención.

Mattie et al. (2020) desarrollaron una intervención de entrenamiento mental para el Comando de Fuerzas Especiales de Canadá. El estudio demuestra que el rendimiento en fuerzas especiales no depende únicamente de la condición física, sino también de habilidades mentales, adaptación y acompañamiento del usuario final. Esta perspectiva respalda la incorporación de evaluaciones psicológicas y de entrenamiento mental dentro de procesos de selección e integración.

Petrachkov (2024) analizó el papel del entrenamiento físico en el sistema de selección de personal militar para fuerzas de operaciones especiales de la India. Su aporte radica en mostrar que la preparación física debe integrarse con pruebas psicológicas, intelectuales y de combate, en escenarios diversos. Para esta investigación, ello refuerza la necesidad de un proceso de captación multidimensional.

Pattyn et al. (2024) investigaron la contribución de variables físicas, cognitivas, antropométricas y de personalidad al éxito en un curso de calificación de fuerzas especiales de nivel 1. Sus hallazgos muestran la importancia de factores cognitivos además de la condición física. En consecuencia, un modelo de captación para Operador Especial-Comando debe evitar enfoques reducidos a resistencia física y evaluar integralmente competencias técnicas, cognitivas, psicológicas y vocacionales.

Asch (2019) examinó los desafíos actuales y emergentes del reclutamiento del Ejército de los Estados Unidos, concluyendo que la captación militar requiere herramientas de

planificación, publicidad, incentivos, segmentación territorial, selección adecuada de reclutadores y coordinación entre reclutamiento y retención. Este antecedente aporta criterios prácticos para diseñar un modelo de captación institucionalmente sostenible.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Gestión estratégica del talento humano militar

La gestión estratégica de recursos humanos se entiende como el conjunto de políticas y prácticas orientadas a alinear el talento humano con los objetivos de la organización. Dolan et al. (2007) sostienen que la gestión de recursos humanos debe atraer, retener y desarrollar capital humano en contextos de transformación. En el ámbito militar, esta idea adquiere mayor complejidad porque el desempeño del personal se vincula con la seguridad, la disciplina, la disponibilidad operacional y la capacidad de actuar bajo presión.

En unidades de operaciones especiales, la gestión del talento humano debe considerar tres dimensiones: la dimensión de entrada, vinculada con captación y selección; la dimensión de desarrollo, relacionada con formación, entrenamiento e integración; y la dimensión de permanencia, asociada a incentivos, identidad, carrera y retención. Si una de estas dimensiones falla, el sistema pierde eficiencia: puede captar postulantes no idóneos, formar operadores que no permanecen o asignar especialistas sin continuidad suficiente para consolidar equipos.

2.2.2 Captación, reclutamiento, selección e integración

La captación es el proceso mediante el cual una organización identifica, atrae y orienta postulantes potencialmente aptos para cubrir necesidades presentes y futuras. Chiavenato (2009) define el reclutamiento como un sistema de comunicación que permite a la organización divulgar oportunidades y atraer candidatos. En el contexto militar, esta comunicación debe ser clara, territorialmente amplia y coherente con el perfil de servicio requerido.

La selección constituye la fase evaluativa del proceso. No se limita a verificar requisitos administrativos, sino que busca establecer correspondencia entre perfil, competencias y exigencias del puesto. En el caso del Operador Especial-Comando, la selección debe integrar predictores múltiples: condición física, aptitud psicológica, disciplina, antecedentes, capacidad cognitiva, dominio técnico, vocación, tolerancia a la presión y compromiso institucional.

La integración es la etapa mediante la cual el personal seleccionado se incorpora efectivamente a la organización, internaliza sus normas y desarrolla pertenencia. En Fuerzas Especiales, esta fase es crítica porque la cohesión de equipo influye en el desempeño

operacional. Un operador captado y formado, pero mal integrado, puede no alcanzar su máximo rendimiento o abandonar la especialidad antes de producir retorno institucional.

2.2.3 Alistamiento operacional

El alistamiento operacional se refiere a la capacidad real de una unidad para cumplir una misión en un tiempo determinado, bajo condiciones específicas y con los recursos disponibles. Comprende factores como personal, entrenamiento, equipamiento, logística, doctrina, organización, infraestructura y liderazgo. Desde la perspectiva del Plan de Transformación Institucional, la determinación de brechas debe considerar factores de capacidad y no solo estructura orgánica (Arévalo et al., 2021).

En la presente investigación, el alistamiento operacional se analiza principalmente a partir de tres subcategorías: personal, entrenamiento y equipamiento. La categoría personal se refiere a cantidad, calidad, especialización y permanencia de los Sub Oficiales. La categoría entrenamiento comprende la preparación técnico-táctica y la actualización permanente. La categoría equipamiento considera la disponibilidad y uso adecuado de recursos materiales, sin detallar procedimientos operativos específicos.

2.2.4 Perfil del operador especial-comando

El Operador Especial-Comando se caracteriza por actuar en misiones de alta exigencia, con equipos reducidos, bajo condiciones de incertidumbre y necesidad de precisión. La doctrina de operaciones especiales del Ejército señala que este personal debe estar especialmente seleccionado y entrenado para aplicar capacidades diferenciadas en ambientes complejos (Ejército del Perú, 2024a). Por tanto, su perfil no puede definirse únicamente por resistencia física; debe incorporar disciplina, criterio, autocontrol, iniciativa, aprendizaje continuo y adaptación al entorno.

La Directiva N.° 011/C-2.a/05.00 establece que el proceso de admisión al Programa Operador Especial-Comando se realiza por concurso e incorpora áreas de evaluación física, psicológica, cognoscitiva y técnica, además de requisitos administrativos y disciplinarios (Ejército del Perú, 2024b). Este enfoque confirma la necesidad de evaluar el potencial integral del postulante y no únicamente su rendimiento en una prueba aislada.

2.2.5 Motivación, incentivos y retención

La motivación del postulante influye tanto en su decisión de ingresar como en su permanencia. Moskal (2024) resalta que las orientaciones motivacionales en el reclutamiento y

la retención militar deben comprenderse como factores dinámicos relacionados con expectativas, identidad, reconocimiento y oportunidades de desarrollo. En unidades de operaciones especiales, la motivación vocacional es importante, pero debe complementarse con incentivos institucionales y una línea de carrera clara.

Asch (2019) advierte que los incentivos, la publicidad, las oportunidades educativas y la gestión de reclutadores influyen en la captación militar. Aplicado al caso peruano, ello sugiere que la captación de Operadores Especiales-Comando debe incluir difusión efectiva, reconocimiento institucional, oportunidades de capacitación, progresión profesional y mecanismos que eviten la pérdida temprana del personal formado.

2.2.6 Marco normativo y doctrinario

El marco normativo de la investigación se sustenta en la Constitución Política del Perú, la Ley del Ejército del Perú, la normativa sobre educación militar emitida por la Dirección de Educación y Doctrina del Ejército (DIEDOCE), la Ley N.° 30512 sobre institutos y escuelas de educación superior, la normativa de situación y ascenso de Supervisores, Técnicos y Sub Oficiales emitida por la Dirección de Personal del Ejército DIPERE), así como las directivas institucionales vinculadas al Sistema Educativo del Ejército y al Programa Operador Especial-Comando que son emitidas por el Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE).

La Directiva N.° 011/C-2.a/05.00 reviste especial importancia porque formaliza un proceso de admisión por concurso al Programa Operador Especial – Comando (POE-C), define responsabilidades y vincula el proceso con el Plan de Transformación Institucional. Asimismo, la doctrina MF 3-4 proporciona el marco conceptual para comprender la naturaleza de las operaciones especiales y la necesidad de operadores altamente entrenados y disponibles (Ejército del Perú, 2024a, 2024b).

2.3 Categorías, subcategorías apriorísticas

Tabla 2

Categorías, subcategorías, definición operacional

Categoría	Subcategoría	Definición operacional	Observables
Captación de personal	Planificación de necesidades	Determinación de brechas y perfiles requeridos antes de convocar.	Vacantes, cuadro de necesidades, proyección de demanda, coordinación DIPERE-COEDE.
	Selección	Evaluación objetiva del postulante mediante predictores múltiples.	Pruebas, entrevista, antecedentes, transparencia, cuadro de mérito, trazabilidad
	Integración	Proceso de incorporación y adaptación del personal seleccionado a la unidad.	Inducción, cohesión, adaptación al equipo, permanencia.
Alistamiento operacional	Personal	Disponibilidad cuantitativa y cualitativa de Sub Oficiales especializados.	Número de operadores, especialidad, experiencia, rotación, cobertura de puestos.
	Entrenamiento	Preparación individual y colectiva para cumplir misiones.	Capacitación técnico-táctica, actualización, continuidad, evaluación.
	Equipamiento	Disponibilidad y empleo adecuado de medios para entrenamiento y operación.	Material, logística, mantenimiento, acceso a recursos.

2.4 Definición de términos

Captación de personal

Proceso estratégico orientado a identificar, atraer, orientar y seleccionar postulantes con potencial para cubrir necesidades institucionales presentes y futuras.

Operador Especial - Comando

Personal militar formado y capacitado para participar en operaciones especiales, con competencias físicas, psicológicas, técnicas, cognitivas y doctrinarias superiores a las exigencias ordinarias.

Alistamiento operacional

Capacidad real de una unidad para cumplir una misión asignada con personal, entrenamiento, equipamiento y recursos disponibles en un tiempo determinado.

Brecha de personal

Diferencia entre el personal requerido por una organización para cumplir sus misiones y el personal disponible con el perfil y la especialidad necesarios.

Integración

Proceso mediante el cual el personal seleccionado se adapta a la cultura, procedimientos, exigencias y equipos de la unidad de destino.

Gestión por capacidades

Enfoque de planeamiento que identifica, desarrolla y evalúa capacidades institucionales a partir de factores como personal, equipamiento, entrenamiento, doctrina, organización, logística e infraestructura.

Reclutamiento

Sistema de comunicación que permite a la organización divulgar oportunidades y atraer candidatos.

Retención

Conjunto de acciones orientadas a mantener en la organización al personal calificado, reduciendo pérdidas prematuras de talento y asegurando continuidad de capacidades.

CAPÍTULO III: MÉTODO

3.1 Enfoque de investigación

La investigación se desarrolló bajo el enfoque cualitativo, debido a que se orientó a comprender un fenómeno institucional desde la experiencia, interpretación y valoración de actores vinculados con las Fuerzas Especiales. Este enfoque resulta pertinente cuando el interés del investigador no es medir variables de manera estadística, sino comprender percepciones, significados, prácticas, criterios de decisión y relaciones institucionales que explican un problema en su contexto natural (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

El enfoque cualitativo permitió examinar la captación de Sub Oficiales Operadores Especiales-Comando como un proceso social, administrativo, formativo y operacional. Desde esta perspectiva, la captación no se redujo a la cobertura de vacantes, sino que fue interpretada como una cadena de decisiones que involucra planificación de necesidades, difusión, selección, formación, integración, permanencia y correspondencia entre perfil profesional y requerimientos de alistamiento (Cisterna, 2007; Chiavenato, 2009).

Asimismo, la investigación cualitativa se caracteriza por su orientación inductiva, holística y contextual, pues permite aproximarse al escenario de estudio considerando las particularidades de los participantes, las normas institucionales, la cultura organizacional y las condiciones propias de la unidad militar analizada. Por ello, el estudio se apoyó en entrevistas semiestructuradas y análisis documental como técnicas capaces de recoger información profunda, flexible y contextualizada (Cisterna, 2007; Hernández-Sampieri et al., 2014).

En el caso de esta tesis, el enfoque cualitativo permitió interpretar las limitaciones del proceso de captación desde la voz de especialistas con experiencia en Fuerzas Especiales y desde documentos institucionales vinculados con doctrina, educación militar, gestión de personal y operaciones especiales. Esta combinación favoreció una comprensión más amplia del problema, evitando que el análisis se limite a una dimensión exclusivamente administrativa o numérica (Flick, 2004; Sandoval, 2002).

3.2 Tipo de investigación

El estudio correspondió a una investigación de tipo empírico-aplicada. Es empírica porque el objeto de estudio se ubicó en un tiempo y espacio determinados: el proceso de captación de Sub Oficiales de la especialidad Operador Especial-Comando para elevar el alistamiento de la Primera Brigada de Fuerzas Especiales en Lima. En ese sentido, el análisis

parte de una realidad institucional concreta y de información obtenida mediante entrevistas y documentos vinculados directamente con el fenómeno investigado (Vargas, 2011; Izcara, 2014).

La investigación también fue aplicada porque sus resultados no se orientaron únicamente a describir el fenómeno, sino a proponer alternativas de mejora institucional. El objetivo específico vinculado con la propuesta de un modelo de captación exigió que el conocimiento producido tenga utilidad práctica para la gestión del talento humano militar, la asignación de personal especializado y el fortalecimiento del alistamiento operacional (Bernal, 2010; Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

Esta doble condición empírico-aplicada resultó coherente con el problema de investigación, porque la brecha entre necesidad y disponibilidad de operadores especiales no constituye solo un asunto conceptual, sino una situación concreta que puede generar efectos en la conformación de patrullas, el entrenamiento, la cohesión de los equipos, la continuidad del aprendizaje y la sostenibilidad de capacidades especializadas (Arévalo et al., 2021; Ejército del Perú, 2024a).

3.3 Método de investigación

El método de investigación fue hermenéutico-interpretativo, porque el estudio buscó comprender el sentido de los discursos de los participantes y el significado institucional de los documentos analizados. La hermenéutica permite interpretar testimonios, normas, directivas y textos doctrinarios en relación con el contexto en que fueron producidos, de modo que cada unidad de información pueda ser comprendida en vínculo con el fenómeno general investigado (Sandoval, 2002; Vargas, 2011).

En esta investigación, el método hermenéutico-interpretativo permitió relacionar las partes con el todo. Las partes estuvieron constituidas por las entrevistas, las categorías, los documentos normativos, los antecedentes y las fuentes doctrinarias; mientras que el todo correspondió al proceso institucional de captación y su implicancia en el alistamiento operacional de la Primera Brigada de Fuerzas Especiales. Esta lógica interpretativa permitió superar una lectura fragmentada de los datos y construir una comprensión integrada del problema (Sandoval, 2002).

El proceso interpretativo se desarrolló mediante lectura reiterada, identificación de unidades de significado, codificación, agrupación de códigos, construcción de subcategorías, análisis por objetivos y triangulación de fuentes. De esta manera, los datos no fueron tratados como información aislada, sino como expresiones de una realidad institucional que debía ser

comprendida desde su dimensión humana, organizacional, normativa y operacional (Miles et al., 2014; Saldaña, 2016).

3.4 Objeto de estudio, observables y escenario de estudio

El objeto de estudio fue el proceso de captación de Sub Oficiales de la especialidad Operador Especial-Comando en el alistamiento operacional de la Primera Brigada de Fuerzas Especiales. En investigación cualitativa, el objeto de estudio delimita qué fenómeno se desea comprender en profundidad y orienta la selección de participantes, técnicas, categorías y documentos de análisis (Izcara, 2014; Vargas, 2011).

Para efectos metodológicos, el objeto de estudio se abordó mediante dos categorías centrales: captación de personal y alistamiento operacional. La primera se vinculó con planificación de necesidades, selección e integración; mientras que la segunda se relacionó con personal, entrenamiento y equipamiento. Estas categorías permitieron organizar los datos empíricos y documentales conforme a los objetivos planteados en la investigación (Miles et al., 2014; Saldaña, 2016).

Los observables de la investigación estuvieron constituidos por criterios de planificación de vacantes, mecanismos de difusión, estándares de selección, percepciones sobre transparencia del proceso, disponibilidad de Sub Oficiales especializados, efectos de la asignación de personal no especializado, condiciones de integración a la unidad y relación entre personal, entrenamiento y equipamiento. Estos observables facilitaron la construcción de preguntas de entrevista y la selección de documentos pertinentes para el análisis (Hernández-Sampieri et al., 2014).

El escenario de estudio estuvo constituido principalmente por la Primera Brigada de Fuerzas Especiales, ubicada en Chorrillos, Lima, y por el conjunto de dependencias del Ejército vinculadas con la formación, administración, asignación y empleo de personal especializado. En investigación cualitativa, el escenario no se limita al espacio físico, sino que comprende las relaciones, normas, prácticas, experiencias y significados que configuran el fenómeno investigado (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

La elección de este escenario se justificó porque la Primera Brigada de Fuerzas Especiales constituye una gran unidad directamente relacionada con la generación, integración y sostenimiento de capacidades de operaciones especiales. Además, su alistamiento depende de factores interrelacionados como personal, entrenamiento, equipamiento, doctrina, logística y organización, por lo que representa un espacio pertinente para analizar la incidencia del proceso

de captación en la disponibilidad real de capacidades especializadas (Arévalo et al., 2021; Ejército del Perú, 2024a).

Aunque el escenario principal se ubicó en Lima, el fenómeno investigado poseía alcance institucional, debido a que la captación de Sub Oficiales Operadores Especiales-Comando involucraba órganos de educación, personal, doctrina, logística y comunicaciones institucionales. Por tal motivo, el análisis documental consideró directivas, doctrina, normas y antecedentes de alcance nacional que permiten comprender el proceso de captación más allá del espacio físico de la brigada (Ejército del Perú, 2024b).

3.5 Muestra de estudio

El diseño muestral fue cualitativo e intencional. En este tipo de estudios, la muestra no se selecciona por criterios estadísticos de representatividad, sino por la capacidad de los participantes para aportar información rica, pertinente y profunda sobre el fenómeno. En consecuencia, se priorizó la experiencia, el conocimiento institucional y la relación directa con Fuerzas Especiales, captación, asignación o alistamiento de personal especializado (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018; Izcara, 2014).

La muestra estuvo conformada por diez participantes, cantidad que resultó del principio de saturación en cuanto las fuentes de información arrojaban los mismos contenidos básicos sin mayor novedad descriptiva, esta información estaba orientada a recuperar experiencias de gestión, toma de decisiones, implementación de procesos y operaciones militares en dependencias del Ejército. La selección de los informantes respondió a criterios de pertinencia y suficiencia, considerando que los participantes debían conocer el proceso de captación o sus efectos en el alistamiento de la Primera Brigada de Fuerzas Especiales (Cisterna, 2007; Vargas, 2011).

Los criterios de inclusión fueron los siguientes: haber pertenecido o tener experiencia profesional vinculada con Fuerzas Especiales; conocer procesos de formación, asignación, entrenamiento o empleo de personal especializado; poseer capacidad de aportar información sustantiva al problema de investigación; y aceptar participar bajo condiciones de confidencialidad. Se excluyó a quienes no tuvieran relación directa con el fenómeno investigado o no pudieran aportar información verificable desde su experiencia profesional (Hernández-Sampieri et al., 2014).

La identificación de los participantes se realizó mediante seudónimos o códigos, con el propósito de proteger su identidad y resguardar la confidencialidad de la información

proporcionada. Esta decisión es coherente con los principios éticos de la investigación cualitativa, especialmente cuando el estudio aborda experiencias profesionales vinculadas con instituciones militares y procesos de gestión interna (Flick, 2004; Lincoln & Guba, 1985).

Tabla 3

Muestra de Estudio

N.º	Grado	Seudónimo	Instrumento	Lugar	Género
1	Oficial	MICBMA	Entrevista	1ª Brig FFEE	Masculino
2	Oficial	CBSA	Entrevista	1ª Brig FFEE	Masculino
3	Oficial	DESNF	Entrevista	1ª Brig FFEE	Masculino
4	Oficial	RECAN	Entrevista	1ª Brig FFEE	Masculino
5	Oficial	DESFVC	Entrevista	1ª Brig FFEE	Masculino
6	Oficial	CAVCIJ	Entrevista	1ª Brig FFEE	Masculino
7	Oficial	CAEGN	Entrevista	1ª Brig FFEE	Masculino
8	Suboficial	DESCGF	Entrevista	1ª Brig FFEE	Masculino
9	Suboficial	DEACFN	Entrevista	1ª Brig FFEE	Masculino
10	Suboficial	Anónimo	Entrevista	1ª Brig FFEE	Masculino

Nota. La identificación mediante seudónimos protegió la confidencialidad de los participantes y permitió organizar la información de acuerdo con criterios éticos de investigación cualitativa.

3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La recolección de información se desarrolló mediante dos técnicas principales: entrevista semiestructurada y análisis documental. La combinación de ambas técnicas permitió acceder a información empírica procedente de expertos y contrastarla con fuentes normativas, doctrinarias, académicas e institucionales. En investigación cualitativa, el uso de diversas fuentes contribuye a fortalecer la comprensión del fenómeno y a evitar interpretaciones sustentadas en una sola perspectiva (Denzin, 1978; Flick, 2004).

Los instrumentos empleados fueron la guía de entrevista semiestructurada y la ficha de análisis documental. La guía de entrevista organizó preguntas abiertas vinculadas con los objetivos del estudio, mientras que la ficha documental permitió registrar datos de identificación, referencia bibliográfica, palabras clave, ubicación, aporte temático, conceptos abordados y relación con el problema de investigación. Estos instrumentos favorecieron la trazabilidad y

sistematización del trabajo de campo y de gabinete (Hernández-Sampieri et al., 2014; Vargas, 2011).

3.6.1 Entrevista semiestructurada

La entrevista semiestructurada se utilizó para recoger percepciones, experiencias, valoraciones y propuestas de especialistas vinculados con Fuerzas Especiales. Esta técnica resulta pertinente cuando el investigador busca comprender fenómenos complejos desde la voz de los participantes, permitiendo profundizar en temas previstos y, al mismo tiempo, abrir espacio a aspectos emergentes que puedan enriquecer la interpretación (Hernández-Sampieri et al., 2014; Vargas, 2011).

La guía de entrevista fue elaborada en correspondencia con el problema general, los problemas específicos y las categorías de análisis. Las preguntas abordaron la composición del personal de Fuerzas Especiales, la idoneidad de los Sub Oficiales, los factores motivacionales, las barreras de captación, la efectividad del proceso de selección, la influencia del personal especializado en el alistamiento, las estrategias de atracción, el impacto de la falta de operadores especiales, los factores de capacidad y las propuestas de cambio organizacional (Miles et al., 2014; Saldaña, 2016).

El carácter semiestructurado de la entrevista permitió mantener una línea común de indagación y, al mismo tiempo, profundizar en respuestas relevantes de los participantes. Esta flexibilidad fue necesaria porque los entrevistados contaban con trayectorias, grados, funciones y experiencias distintas dentro del ámbito militar, lo que permitió recoger matices sobre captación, selección, integración, entrenamiento y alistamiento operacional (Cisterna, 2007; Sandoval, 2002).

3.6.2 Análisis documental

El análisis documental se empleó para revisar, sistematizar e interpretar fuentes normativas, doctrinarias, académicas e institucionales relacionadas con el objeto de estudio. Esta técnica permitió contrastar la información obtenida en entrevistas con documentos como manuales doctrinarios, directivas, planes institucionales, tesis, artículos científicos y bibliografía especializada en gestión del talento humano, operaciones especiales y metodología cualitativa (Flick, 2004; Vargas, 2011).

La revisión documental consideró especialmente documentos vinculados con la doctrina de operaciones especiales, la Directiva N.° 011/C-2.a/05.00 sobre admisión al Programa Operador Especial-Comando, el Plan de Transformación Institucional del Ejército y antecedentes

nacionales e internacionales sobre Fuerzas Especiales, reclutamiento militar y gestión de recursos humanos. Estas fuentes permitieron contextualizar los testimonios y evitar que el análisis dependiera únicamente de apreciaciones individuales (Arévalo et al., 2021; Ejército del Perú, 2024a, 2024b).

La ficha de análisis documental permitió ordenar la información según autor, año, tipo de documento, aporte al estudio, categoría relacionada y observaciones metodológicas. Este procedimiento favoreció la trazabilidad de las fuentes, la articulación con el marco teórico y la construcción de la triangulación desarrollada posteriormente en el capítulo de análisis y síntesis (Izcara, 2014; Vara, 2015).

3.7 Rigor científico y ética

La investigación se desarrolló bajo criterios éticos orientados a proteger la identidad de los participantes, resguardar información sensible y garantizar el uso académico de los datos. En estudios cualitativos, la relación entre investigador y participante exige confidencialidad, consentimiento informado, respeto por la autonomía, prudencia en el tratamiento de testimonios y cuidado en la presentación de información institucional (Flick, 2004; Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

Los participantes fueron identificados mediante seudónimos o códigos, evitando referencias que pudieran exponer su identidad personal o comprometer su función institucional. Asimismo, las citas textuales recogidas en el estudio fueron tratadas con fidelidad, sin alterar su sentido original, y se emplearon únicamente para fines académicos relacionados con los objetivos de la investigación (Lincoln & Guba, 1985; Vargas, 2011).

El rigor científico se aseguró mediante criterios de credibilidad, transferibilidad, dependabilidad y confirmabilidad. Estos criterios son especialmente relevantes en la investigación cualitativa, porque permiten evaluar la calidad del estudio no desde parámetros estadísticos, sino desde la coherencia del procedimiento, la transparencia del análisis, la suficiencia de la evidencia y la posibilidad de seguir el camino interpretativo desarrollado por los investigadores (Lincoln & Guba, 1985).

La credibilidad se fortaleció mediante triangulación de entrevistas, documentos y literatura especializada. La transferibilidad se atendió mediante la descripción del contexto institucional, los participantes y el escenario de estudio. La dependabilidad se garantizó mediante una secuencia metodológica clara, y la confirmabilidad se sustentó en el uso de evidencias

empíricas, matrices de análisis y citas documentales que respaldan las interpretaciones formuladas (Lincoln & Guba, 1985; Miles et al., 2014).

Tabla 4

Criterios de rigor científico y aplicación en la investigación

Criterio	Aplicación en la investigación	Evidencia de cumplimiento
Credibilidad	Contraste entre entrevistas, análisis documental y literatura especializada.	Triangulación de fuentes, citas representativas y matriz de soporte de categorías.
Transferibilidad	Descripción del escenario, participantes, categorías y contexto institucional.	Delimitación espacial, temporal y temática; caracterización de informantes expertos.
Dependabilidad	Secuencia metodológica organizada y verificable.	Procedimiento de recolección, transcripción, codificación, categorización y análisis.
Confirmabilidad	Interpretaciones sustentadas en evidencia empírica y documental.	Uso de códigos, matrices, redes semánticas, testimonios y documentos institucionales.
Ética	Protección de identidad, confidencialidad y uso académico de la información.	Seudónimos, anonimato, tratamiento prudente de información institucional y respeto por los participantes.

Nota. Los criterios se sustentan en la propuesta de rigor cualitativo de Lincoln y Guba (1985), adaptada a la naturaleza hermenéutico-interpretativa del estudio.

3.8 Técnica de procesamiento, análisis de datos y coherencia metodológica

El procesamiento de la información se realizó mediante organización, reducción, codificación, categorización e interpretación de los datos. Por tratarse de una investigación cualitativa, el análisis no se orientó a aplicar técnicas estadísticas, sino a identificar unidades de significado, patrones, relaciones y sentidos construidos en torno al proceso de captación y su implicancia en el alistamiento operacional (Miles et al., 2014; Saldaña, 2016).

La primera fase consistió en la organización de los datos. Las entrevistas fueron transcritas, revisadas y ordenadas de acuerdo con los participantes, objetivos de investigación y categorías iniciales. A su vez, los documentos fueron clasificados según su naturaleza: doctrina, normativa institucional, antecedentes, literatura metodológica y fuentes sobre gestión del talento

humano. Esta organización permitió convertir información dispersa en material analítico susceptible de comparación e interpretación (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018; Vargas, 2011).

La segunda fase correspondió a la codificación cualitativa. En esta etapa se identificaron unidades de significado relacionadas con planificación de necesidades, análisis del perfil, selección, integración, disponibilidad de personal, entrenamiento, equipamiento, motivación, barreras de captación, transparencia, incentivos y retención. La codificación permitió pasar de fragmentos textuales a categorías analíticas más amplias, manteniendo la conexión entre evidencia empírica e interpretación (Miles et al., 2014; Saldaña, 2016).

La tercera fase consistió en la categorización e interpretación. Los códigos fueron agrupados en subcategorías y estas se vincularon con las categorías centrales del estudio: captación de personal y alistamiento operacional. Este procedimiento permitió analizar la información por objetivos de investigación, identificar convergencias entre participantes y establecer relaciones entre las percepciones de los entrevistados, los documentos revisados y los fundamentos teóricos (Cisterna, 2007; Sandoval, 2002).

La cuarta fase fue la triangulación. La información proveniente de entrevistas fue contrastada con evidencia documental y con literatura especializada, lo que permitió fortalecer la credibilidad del análisis. En investigación cualitativa, la triangulación no solo cumple una función de verificación, sino que amplía la comprensión del fenómeno al integrar distintas formas de evidencia y diferentes niveles de interpretación (Denzin, 1978; Flick, 2004).

La herramienta Atlas.ti se utilizó como apoyo para organizar códigos, relaciones, redes semánticas y diagramas de flujo cualitativo tipo Sankey. Su uso permitió representar visualmente la relación entre categorías, subcategorías y evidencias, facilitando la trazabilidad del análisis. No obstante, la interpretación final correspondió a los investigadores, quienes articularon los hallazgos con los objetivos, el marco teórico y el contexto institucional (Miles et al., 2014; Saldaña, 2016).

La coherencia metodológica se expresó en la correspondencia entre problema, objetivos, enfoque, método, muestra, técnicas, instrumentos y forma de análisis. El problema de investigación exigía comprender cómo se desarrollaba la captación de Sub Oficiales Operadores Especiales-Comando y su implicancia en el alistamiento; por ello, el enfoque cualitativo y el método hermenéutico-interpretativo resultaron pertinentes para recuperar experiencias,

interpretar documentos y construir categorías explicativas (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018; Sandoval, 2002).

Los objetivos específicos se relacionaron directamente con las técnicas empleadas. La entrevista permitió conocer percepciones sobre asignación de personal, consecuencias de la falta de especialización y propuestas de mejora; mientras que el análisis documental permitió vincular esas percepciones con doctrina, directivas, antecedentes y literatura especializada. Esta articulación metodológica permitió que los hallazgos del Capítulo IV se encuentren sustentados en evidencia empírica y documental (Denzin, 1978; Flick, 2004).

En síntesis, el Capítulo III estableció una ruta metodológica suficiente para comprender el fenómeno de estudio con profundidad, rigor y pertinencia institucional. La integración del enfoque cualitativo, el método hermenéutico-interpretativo, la muestra intencional de expertos, la entrevista semiestructurada, el análisis documental, la codificación cualitativa, la triangulación y los criterios de rigor científico permitió sostener la validez interpretativa de los resultados y la pertinencia de la propuesta orientada a fortalecer el alistamiento de la Primera Brigada de Fuerzas Especiales (Lincoln & Guba, 1985; Miles et al., 2014; Saldaña, 2016).

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y SÍNTESIS

4.1 Recolección de datos

La recolección de datos se desarrolló mediante entrevistas semiestructuradas y análisis documental. Las entrevistas permitieron acceder a percepciones de expertos sobre el proceso de captación, la asignación de personal, las consecuencias de emplear Sub Oficiales no especializados y las alternativas para fortalecer el alistamiento. El análisis documental permitió contrastar dichas percepciones con doctrina, normativa, antecedentes y literatura especializada.

La información fue tratada con criterios de confidencialidad. Los participantes fueron identificados mediante códigos, evitando atribuciones personales. Esta decisión metodológica permite proteger la identidad de los entrevistados y concentrar el análisis en los significados institucionales del fenómeno.

4.2 Organización de los datos

Los datos fueron organizados en matrices por objetivo, categoría, subcategoría, evidencia empírica, evidencia documental e interpretación analítica. Esta organización permitió reducir la complejidad del material, identificar patrones y establecer relaciones entre los testimonios y el marco teórico.

La organización incluyó cuatro pasos: transcripción y depuración de entrevistas; lectura exploratoria; codificación inicial de unidades de significado; y agrupación de códigos en categorías y subcategorías. El proceso fue flexible, permitiendo incorporar categorías emergentes como motivación, barreras de captación, transparencia, permanencia e incentivos.

Hernández y Mendoza (2018) sostienen que la revisión y organización de los datos desempeña un papel fundamental e implica la evaluación continua de la información recopilada para garantizar la convergencia con el planteamiento del problema, los conceptos clave identificando las posibles relaciones en la investigación para obtener una visión general y comprensiva de la información. La organización de los datos es esencial dada la diversidad de fuentes como los entrevistados y el análisis documental, para lo cual se utilizaron criterios como la cronología, el tipo de datos, la sucesión de eventos, el tipo de entrevistados o grupo de participantes, el lugar de las entrevistas, y el ambiente adecuado, facilitando el análisis y una comprensión más profunda de la información en el contexto de la investigación cualitativa.

4.3 Definición y soporte de categorías

La definición de categorías se construyó a partir del marco teórico y del análisis de datos. Las categorías apriorísticas fueron captación de personal y alistamiento operacional. Durante el análisis emergieron códigos vinculados con difusión insuficiente, motivación, criterios de selección, falta de personal especializado, sobrecarga operativa, entrenamiento compensatorio, integración y retención.

El proceso de definición de categorías implica un aserie serie de etapas que incluyen la lectura exhaustiva de los datos, la identificación de unidades de significado, la codificación y la agrupación de estas en conjuntos conceptuales más amplios. En esta fase, el investigador establece criterios claros de inclusión y exclusión, así como definiciones operativas permitan diferenciar cada categoría y evitar superposiciones. Asimismo, las categorías suelen organizarse jerárquicamente en categorías, subcategorías y códigos, lo que facilita una comprensión más profunda y ordenada del fenómeno estudiado.

El soporte de categorías se construye mediante la revisión sistemática de los datos, identificando citas, expresiones y significados que se repiten o que resultan relevantes para el fenómeno estudiado. Este proceso implica comparar constantemente la información obtenida con las categorías establecidas, lo que permite verificar su pertinencia y coherencia con el objeto de estudio. Según Vargas Beal (2011) el análisis cualitativo requiere que las categorías estén respaldadas por evidencias empíricas claras, ya que ello garantiza la validez interpretativa de los resultados.

La importancia de este proceso radica en que permite fortalecer la credibilidad y la consistencia del análisis cualitativo, además de facilitar la posterior construcción de la red semántica y la triangulación. En otras palabras, el soporte de categorías actúa como un puente entre los datos recolectados y la interpretación final del investigador, asegurando que cada categoría tenga una base empírica sólida.

Tabla 5

Soporte de categorías a partir de la evidencia empírica

Categoría	Subcategoría	Códigos asociados	Evidencia empírica representativa	Interpretación
Captación de personal	Planificación de necesidades	Difusión, vacantes, demanda, motivación	“No se difunde con claridad en todas las regiones” (E2).	La planificación no alcanza plenamente a todos los potenciales postulantes.
	Selección	Transparencia, predictores, evaluación	“Algunos procesos se perciben como poco transparentes” (E7).	La legitimidad del proceso depende de criterios objetivos y comunicados.
	Integración	Adaptación, cohesión, permanencia	“Se necesita un plan estructurado, no convocatorias aisladas” (E5).	La captación debe integrarse a una ruta formativa y de carrera.
Alistamiento operacional	Personal	Brecha, disponibilidad, sobrecarga	“De 100 hombres, apenas 20 tienen la especialidad” (E3).	La falta de especialistas reduce cobertura real de puestos.
	Entrenamiento	Entrenamiento compensatorio, tiempo, eficacia	“Se pierde tiempo en entrenar a alguien que no está preparado” (E8).	El personal no especializado incrementa costos y tiempos de preparación.
	Equipamiento	Uso, acceso, logística	“El comando termina haciendo el doble de trabajo” (E6).	El equipamiento requiere personal competente para emplearse con eficiencia.

Nota. Las citas se presentan con códigos para proteger la identidad de los participantes.

4.4 Soporte de categorías y análisis

4.4.1 Objetivo general: Proceso de captación de suboficiales Operador Especial-Comando

El análisis evidenció que el proceso de captación presentó limitaciones en tres fases: planificación y difusión, selección por predictores múltiples e integración posterior. Los entrevistados coincidieron en que la difusión no siempre llega con claridad a todas las regiones o dependencias, lo que reduce el universo de postulantes potencialmente aptos. Esta situación confirma lo señalado por Asch (2019), quien destaca la importancia de orientar recursos de reclutamiento según segmentos y territorios.

La selección apareció como una fase crítica. Si bien la Directiva N.° 011/C-2.a/05.00 establece un proceso por concurso con áreas de evaluación física, psicológica, cognoscitiva y técnica, los testimonios sugirieron que el sistema requiere mayor estandarización, transparencia y seguimiento. La existencia de un proceso formal debe complementarse con mecanismos de comunicación, veeduría, trazabilidad y retroalimentación institucional.

La integración constituyó el tercer punto crítico. Captar y seleccionar no asegura por sí mismo el incremento del alistamiento si el personal no se adapta a la unidad, no permanece en la especialidad o no encuentra una línea de desarrollo profesional. Por ello, el proceso de captación debe articularse con formación, asignación, incentivos y retención.

Figura 1

Diagrama de la subcategoría planificación de necesidades



Nota. Figura recuperada del análisis cualitativo realizado en Atlas.ti. Representa vínculos entre planificación de necesidades y los factores relacionados.

Esta figura mostró que la planificación de necesidades constituye un eje central en el proceso de captación. Factores como los cambios organizacionales, las estrategias para atraer personal, la mejora en el alistamiento y las motivaciones de los postulantes confluyen directamente hacia este componente. Asimismo, se evidencian elementos que actúan como obstáculos, tales como las barreras de captación, y otros que fortalecen el proceso, como la integración. Este diagrama revela que la captación no puede entenderse de manera aislada, sino como un fenómeno dependiente de las dinámicas organizacionales y de las expectativas del personal.

Figura 2

Diagrama de la subcategoría selección

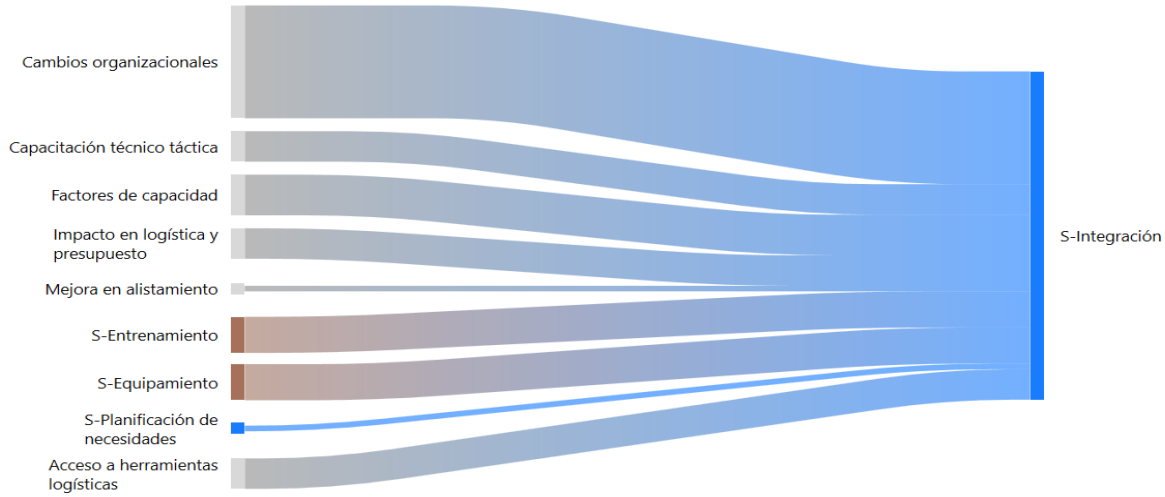


Nota. Figura recuperada del análisis cualitativo realizado en Atlas.ti. Muestra la relación entre criterios de selección y evaluación del proceso de captación.

La figura se centró en la fase de selección, destacando dos componentes: la evaluación en el proceso de captación y los criterios de selección. Ambos alimentan directamente el núcleo de esta etapa.

Figura 3

Diagrama de la subcategoría integración



Nota. Figura recuperada del análisis cualitativo realizado en Atlas.ti. Evidencia la interacción entre integración, y un proceso multidimensional que articula diversos factores

Esta figura reflejó la complejidad de lograr una integración efectiva de los suboficiales, pues no solo depende de la disposición individual, sino también de las condiciones institucionales y de los recursos disponibles.

4.4.2 Objetivo específico 1: Asignación de personal especializado y alistamiento

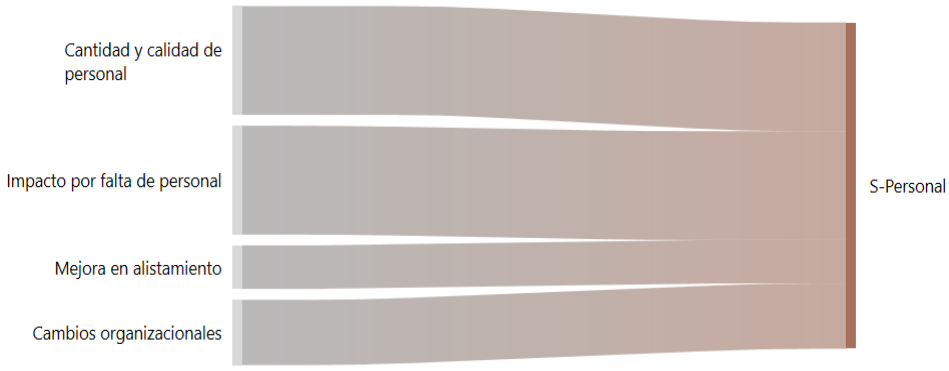
Los hallazgos mostraron que la asignación de Sub Oficiales Operadores Especiales-Comando fue insuficiente frente a las necesidades de alistamiento de la Primera Brigada de Fuerzas Especiales. Los entrevistados señalaron que, en la práctica, algunas funciones debían ser cubiertas por personal que no posee la especialidad o por comandos que asumen múltiples responsabilidades.

Esta situación produjo una brecha cuantitativa y cualitativa. La brecha cuantitativa se expresó en la insuficiencia de efectivos con la especialidad. La brecha cualitativa se manifestó en la falta de correspondencia entre el perfil requerido y el personal asignado. Como consecuencia, la brigada debió invertir tiempo adicional en entrenamiento compensatorio y reorganización interna.

La literatura de gestión del talento humano sostiene que la asignación adecuada de personas a puestos es un elemento esencial de la eficiencia organizacional (Dolan et al., 2007). En el contexto de operaciones especiales, esta correspondencia es todavía más importante porque el rendimiento de un equipo puede verse afectado por la menor preparación de uno de sus integrantes.

Figura 4

Diagrama de factores vinculados a la subcategoría personal

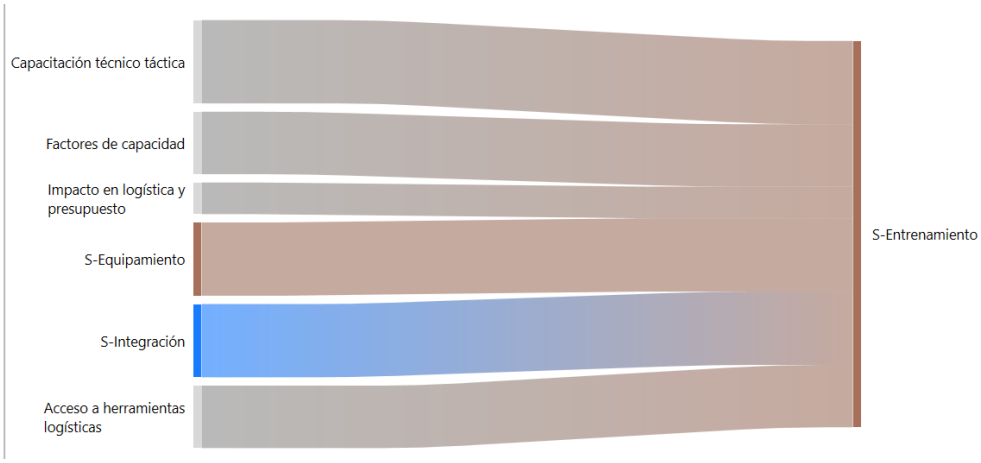


Nota. Figura recuperada del análisis cualitativo en Atlas ti. Evidencia relaciones entre cantidad/calidad de personal, impacto por falta de personal, mejora del alistamiento y cambios organizacionales

Este flujo evidenció que la asignación de personal no depende únicamente del número de suboficiales disponibles, sino también de su grado de preparación técnica y experiencia específica en operaciones especiales. En este sentido, la deficiencia en el número de efectivos especializados genera un impacto directo en la operatividad de la Brigada, obligando en ocasiones a cubrir plazas con personal que no posee la formación requerida, lo que afecta los niveles de alistamiento y la eficiencia en las operaciones.

Figura 5

Diagrama de factores vinculados a la subcategoría entrenamiento



Nota. Figura recuperada del análisis cualitativo en Atlas ti. Presenta la relación entre el entrenamiento y la capacitación técnico-táctica, los factores de capacidad, el impacto en logística y presupuesto, la integración y el acceso a herramientas logísticas.

Esta representación reflejó que la asignación de personal especializado no puede analizarse de manera aislada, sino que se vincula estrechamente con el entrenamiento recibido y los recursos materiales disponibles. La presencia de la integración como subcategoría clave sugirió que, más allá de la asignación nominal, es necesario garantizar la cohesión entre los suboficiales recién incorporados y los equipos previamente establecidos

4.4.3 Objetivo específico 2: Consecuencias de asignar personal no especializado

La asignación de Sub Oficiales que no pertenecen a la especialidad Operador Especial-Comando generó consecuencias en tres niveles: personal, entrenamiento y equipamiento. En el nivel personal, se produjo sobrecarga para los comandos formados, reducción de cohesión y percepción de desvalorización del esfuerzo de quienes completaron el proceso especializado.

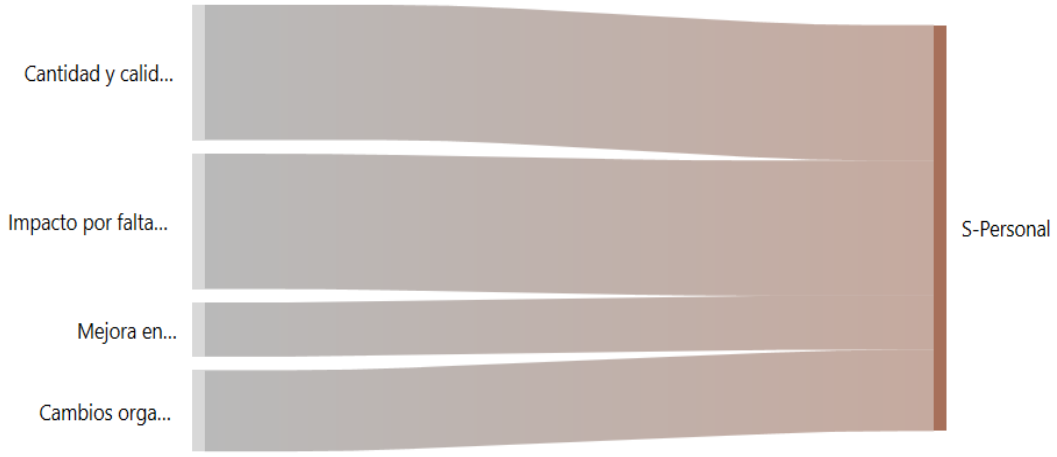
En el nivel de entrenamiento, la presencia de personal no especializado incrementó el tiempo requerido para alcanzar estándares mínimos de preparación. Esto afectó la continuidad

del entrenamiento colectivo, pues los equipos debieron adaptar ritmos, contenidos y exigencias a personal que no necesariamente posee la base requerida. El entrenamiento compensatorio puede ser necesario, pero no reemplaza la formación especializada.

En el nivel de equipamiento, la falta de especialización pudo generar subutilización de recursos o dependencia excesiva de personal experto. El equipamiento especializado exige operadores con competencias específicas para emplearlo, conservarlo y adaptarlo a las necesidades de la misión. Por ello, la brecha de personal especializado incide también en la eficiencia logística.

Figura 6

Factores vinculados a la sub categoría personal



Nota. Figura recuperada del análisis cualitativo en Atlas ti. Representa la relación de la subcategoría personal y cantidad y calidad del personal, impacto por falta de personal especializado, mejora del alistamiento y cambios organizacionales.

En conjunto, esta representación evidenció que la asignación de personal no especializado compromete directamente la calidad de los recursos humanos disponibles, y generó un desbalance entre cantidad y pertinencia de competencias, lo que repercutió en la preparación integral de la brigada.

Hallazgo complementario: rutas formativas, brecha cualitativa y ampliación del universo de captación

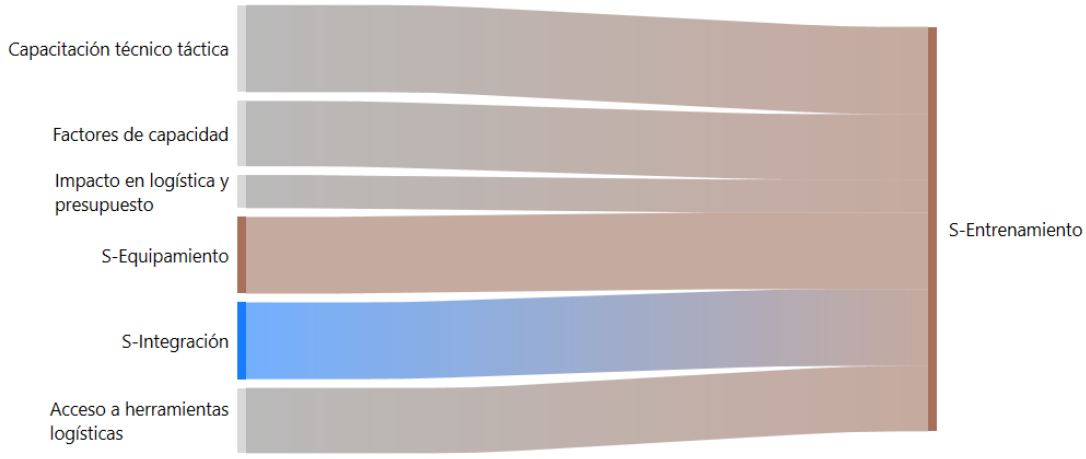
La evidencia testimonial permitió precisar que la brecha de personal especializado no se limitó a una insuficiencia numérica. El informante DESNF refirió que entre 2016 y 2018 se desarrolló un piloto en el entonces Centro de Instrucción de Operaciones Especiales, mediante el cual Sub Oficiales de la especialidad de Fuerzas Especiales debían realizar cursos de operadores especializados y se brindó a recién graduados de la Escuela Técnica del Ejército la posibilidad de optar por programas como Operador Especial-Comando u Operador Especial-Francotirador. Según el mismo testimonio, la iniciativa no tuvo continuidad en los comandos subsiguientes. Este antecedente evidencia un intento institucional por cerrar la brecha de personal mediante una ruta complementaria de formación, aunque la información disponible en esta investigación no permite afirmar, por sí sola, que dicho piloto haya equiparado integralmente las competencias obtenidas por las diferentes trayectorias formativas.

De manera convergente, el informante DESCGF señaló que una proporción importante del personal de las unidades de Fuerzas Especiales procedía de especialidades técnicas formadas en la Escuela Técnica del Ejército y que no todo ese personal poseía la calificación Operador Especial-Comando. El mismo participante identificó como alternativa ampliar la captación hacia alumnos de la ETE y personal de tropa reenganchada, indicando además que esta última vía ya venía siendo considerada, aunque con limitaciones de difusión. En su valoración, continuar captando reenganchados para el Programa Operador Especial-Comando y posteriormente facilitar su tránsito a la formación técnica podría ampliar el universo de postulantes con experiencia militar previa, siempre que se mantengan los estándares de selección y formación exigidos por la especialidad.

En síntesis, el hallazgo mostró dos respuestas institucionales frente a la escasez de Sub Oficiales especializados: una orientada a cubrir o reconvertir personal mediante rutas formativas alternativas y otra dirigida a ampliar tempranamente el universo de captación. La primera permitió atender necesidades de dotación, pero no debía confundirse con el cierre de la brecha cualitativa cuando el personal no acredita la calificación Operador Especial-Comando; la segunda apareció como una alternativa de captación que requiere formalización, seguimiento y evaluación. Por ello, los resultados respaldan distinguir entre cobertura nominal de puestos y disponibilidad efectiva de personal especializado, así como evaluar institucionalmente la captación de tropa reenganchada sin reducir los estándares del Programa Operador Especial-Comando.

Figura 7

Factores vinculados a la sub categoría entrenamiento



Nota. Figura recuperada del análisis cualitativo en Atlas ti. Representa efectos sobre entrenamiento, integración, logística y equipamiento.

El diagrama evidenció que el entrenamiento fue otra de las dimensiones más afectadas. La capacitación técnico-táctica perdió efectividad cuando está dirigida a personal no especializado, debido a las limitaciones en la asimilación de destrezas propias de las operaciones especiales. Asimismo, los factores de capacidad y el impacto en logística y presupuesto se ven alterados, pues se requieren mayores recursos para alcanzar niveles mínimos de operatividad.

4.4.4 Objetivo específico 3: Modelo de captación para incrementar el alistamiento

La propuesta de modelo se sustenta en los hallazgos empíricos y en las fuentes documentales. Los participantes coincidieron en que no basta con realizar convocatorias aisladas; se requería un sistema continuo que inicie con planificación de necesidades, continúe con difusión segmentada y selección rigurosa, y culmine con integración, seguimiento y retención.

El modelo propuesto se alinea con la Directiva N.° 011/C-2.a/05.00, pero la amplía desde una perspectiva de gestión estratégica. La directiva regula el proceso de admisión; el modelo incorpora además elementos previos y posteriores: diagnóstico de brechas, campañas de atracción, incentivos, articulación con escuelas, seguimiento de egresados y medición del impacto en el alistamiento.

Figura 8

Planificación de necesidades como eje del modelo propuesto



Nota. Figura recuperada del análisis cualitativo. Muestra factores que deben articularse para un modelo continuo de captación.

La imagen confirmó que la planificación de necesidades (S-Planificación de necesidades) constituyó el eje integrador para un modelo de captación efectivo. Los factores más determinantes se relacionaron con los cambios organizacionales y las estrategias para atraer personal, mientras que las motivaciones de los postulantes, la integración interna y las barreras de captación complementan el panorama, revelando los desafíos y oportunidades para optimizar el proceso.

Tabla 6

Modelo propuesto de captación de Sub Oficiales Operador Especial-Comando

Fase	Propósito	Acciones principales	Responsables sugeridos	Indicador de seguimiento
1. Diagnóstico de brecha	Determinar necesidad real de operadores por unidad y función.	Cruzar cuadros de asignación, disponibilidad, rotación y proyección de demanda.	DIPERE, Primera Brig. FFEE, DIPLANE	Brecha anual de OE-Comando identificada.
2. Difusión segmentada	Ampliar el universo de postulantes aptos.	Campañas por regiones, escuelas, unidades y medios institucionales; mensajes de prestigio y carrera.	DINFE, COEDE, ECE, DDEE	Número de postulantes informados y registrados.

Fase	Propósito	Acciones principales	Responsables sugeridos	Indicador de seguimiento
3. Preselección documental	Verificar requisitos administrativos, disciplinarios y de salud.	Revisión de antecedentes, tiempo de servicio, aptitud y expediente.	COPERE, COEDE, JEDUCE	Porcentaje de expedientes aptos.
4. Selección multidimensional	Identificar candidatos con mayor probabilidad de éxito.	Evaluaciones física, psicológica, cognoscitiva, técnica y vocacional bajo criterios transparentes.	ECE, COEDE, COSALE	Tasa de aprobación por área y cuadro de mérito.
5. Formación progresiva	Desarrollar competencias profesionales de operaciones especiales.	Programa POE-C articulado con formación de Sub Oficiales y actualización continua.	ECE, IESTPE-ETE, DIEDOCE	Porcentaje de culminación satisfactoria.
6. Integración a la unidad	Asegurar adaptación y cohesión en la Primera Brigada.	Inducción, mentoría, asignación por perfil, entrenamiento colectivo.	Primera Brig. FFEE	Tiempo de integración operacional.
7. Retención y carrera	Evitar pérdida temprana del talento formado.	Incentivos, línea de carrera, reconocimiento, capacitación y bienestar.	DIPERE, DIEDOCE, Comando del Ejército	Tasa de permanencia a 2 y 4 años.
8. Evaluación de impacto	Medir contribución al alistamiento.	Indicadores de personal, entrenamiento y disponibilidad de patrullas.	Primera Brig. FFEE, DIPLANE	Variación del nivel de alistamiento.

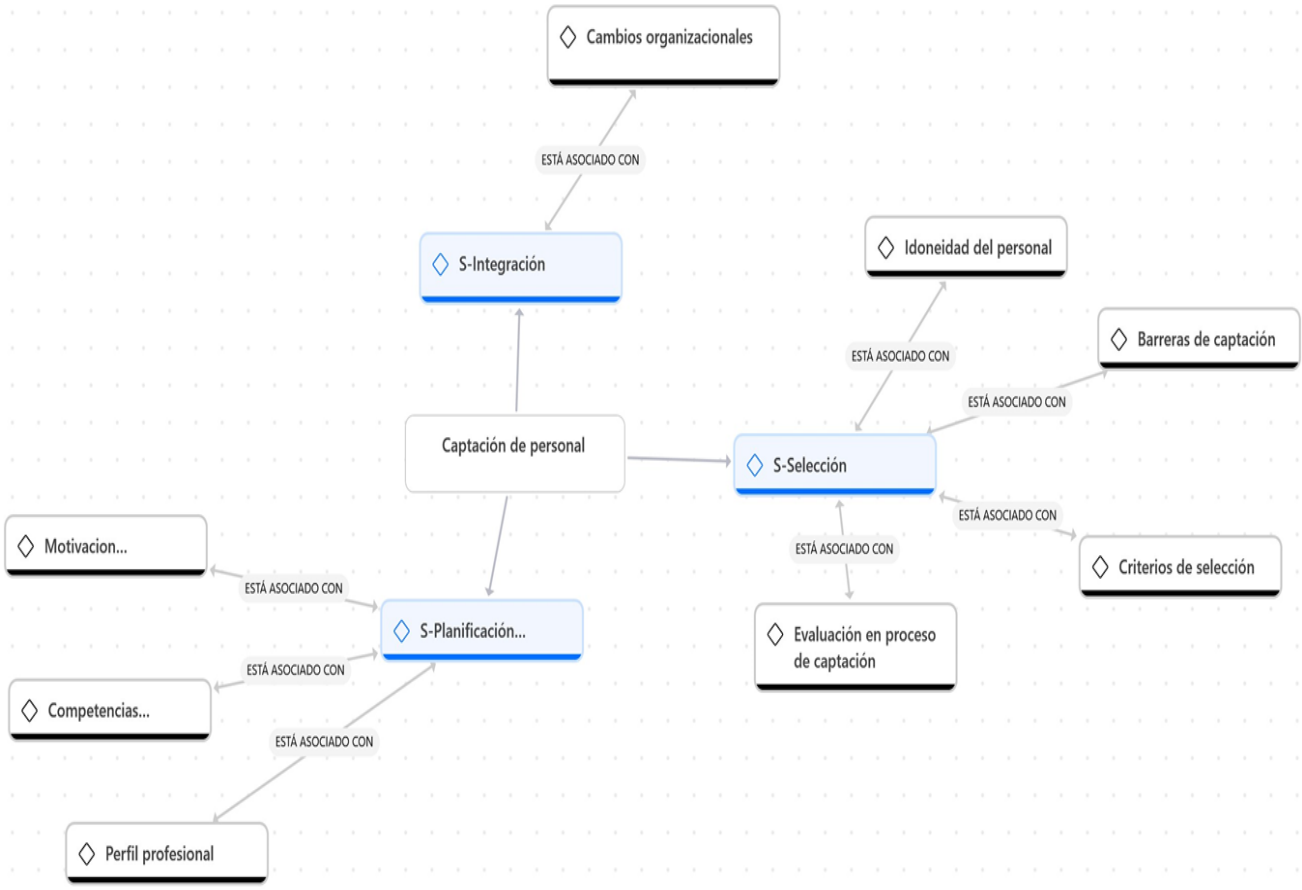
Nota. El modelo complementa el proceso de admisión por concurso con fases previas y posteriores de gestión del talento humano.

4.5 Red semántica

La red semántica permitió representar las relaciones entre categorías, subcategorías y códigos. En esta investigación, la categoría central captación de personal se articuló con planificación, selección e integración. Estas subcategorías, a su vez, se relacionan o vinculan con sus respectivos códigos.

Figura 9

Red semántica de la categoría captación de personal

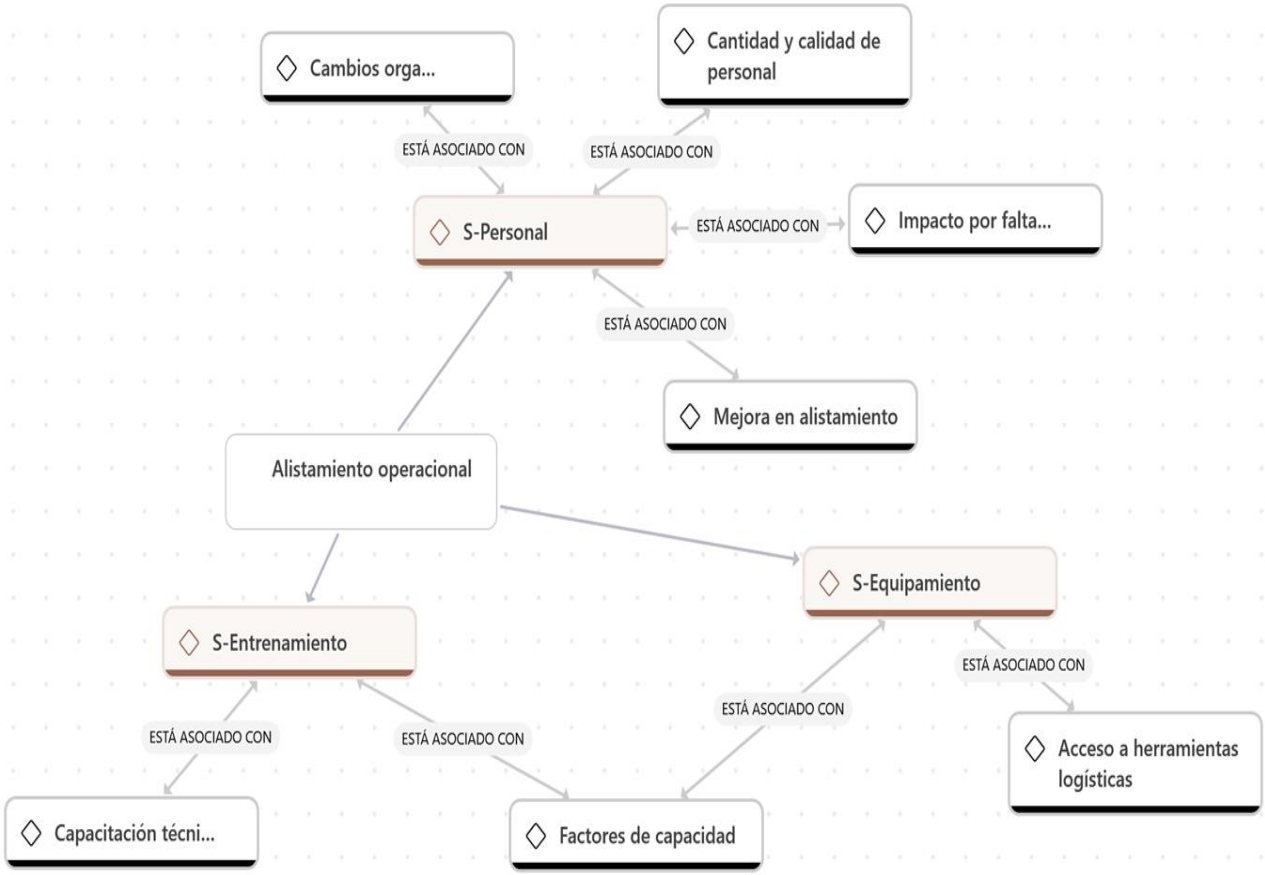


Nota. Figura recuperada del análisis cualitativo. Presenta relaciones entre captación de personal y planificación, selección e integración.

La categoría central alistamiento operacional se relacionó o vinculó con personal, entrenamiento y equipamiento. Estas subcategorías, a su vez, se relacionan o vinculan con sus respectivos códigos.

Figura 10

Red semántica de la categoría alistamiento operacional



Nota. Figura recuperada del análisis cualitativo en atlas ti. Presenta relaciones entre alistamiento operacional y personal, entrenamiento, equipamiento.

4.6 Triangulación

La triangulación permitió contrastar los testimonios de los participantes con fuentes documentales y fundamentos teóricos. Este proceso fortaleció la credibilidad de los hallazgos y permitió interpretar el fenómeno desde múltiples perspectivas.

Tabla 7

Matriz de triangulación cualitativa

Objetivo	Categoría/ subcategoría	Evidencia empírica	Evidencia documental	Interpretación analítica
Objetivo general	Captación / planificación	E2: “No se difunde con claridad en todas las regiones”.	Directiva N.° 011/C-2.a/05.00; Plan de Transformación Institucional.	La captación requiere planificación y difusión segmentada para ampliar postulantes aptos.
Objetivo general	Captación / selección	E7: “Algunos procesos se perciben como poco transparentes”.	La directiva prevé concurso y áreas de evaluación.	La formalización debe complementarse con trazabilidad, comunicación y criterios homogéneos.
OE1	Alistamiento / personal	E3: “De 100 hombres, apenas 20 tienen la especialidad”.	PTI: determinación de brechas de personal por factores de capacidad.	La brecha de personal especializado limita la disponibilidad real de la unidad.
OE1	Alistamiento / entrenamiento	E7: “No podemos cumplir al 100 % las misiones por	MF 3-4: operaciones especiales exigen personal	La ausencia de operadores especializados afecta la

		falta de personal OE".	seleccionado y entrenado.	continuidad del entrenamiento.
OE2	Alistamiento / personal	E4: "Cuando mandan a alguien sin la especialidad, se nota en el terreno".	Doctrina de operaciones especiales y normativa de formación.	La falta de especialidad produce efectos en desempeño y cohesión.
OE2	Alistamiento / entrenamiento	E8: "Se pierde tiempo en entrenar a alguien que no está preparado".	Directiva POE-C: evaluación multidimensional y formación especializada.	El entrenamiento compensatorio no reemplaza la formación especializada.
OE3	Captación / modelo	E5: "Se necesita un plan estructurado, no convocatorias aisladas".	Asch (2019); Directiva N.° 011; PTI.	El modelo debe integrar planificación, difusión, selección, integración y retención.

Nota. La matriz sintetiza la convergencia entre entrevistas, documentos y teoría.

CAPÍTULO V: DIÁLOGO TEÓRICO-EMPÍRICO

El diálogo teórico-empírico confrontó los hallazgos obtenidos en el trabajo de campo con los aportes de la teoría, la doctrina y los documentos institucionales. Aunque el estudio tiene una orientación empírica, la interpretación de los resultados requirió establecer conexiones con marcos conceptuales que permitan comprender el fenómeno en mayor profundidad.

El primer punto de diálogo se relacionó con la captación como proceso estratégico. Los participantes señalaron limitaciones en difusión, motivación e incentivos. Este hallazgo coincidió con Chiavenato (2009), quien plantea que el reclutamiento es un sistema de comunicación entre organización y mercado de recursos humanos. También coincide con Asch (2019), para quien la captación militar debe apoyarse en publicidad, incentivos, selección de reclutadores y segmentación territorial. En consecuencia, la captación de Operadores Especiales-Comando no debe depender únicamente de una convocatoria formal, sino de una estrategia sostenida de atracción.

El segundo punto se refirió a la selección por predictores múltiples. La Directiva N.° 011/C-2.a/05.00 establece áreas de evaluación física, psicológica, cognoscitiva y técnica. Este enfoque coincidió con Pattyn et al. (2024), quienes demuestran que el éxito en cursos de fuerzas especiales depende de variables físicas, cognitivas y de personalidad. También se relaciona con Mattie et al. (2020), quienes destacan la importancia del entrenamiento mental en fuerzas especiales. La evidencia empírica confirma que evaluar solo condición física sería insuficiente para garantizar idoneidad.

El tercer punto de diálogo se vinculó con el alistamiento operacional. Los entrevistados manifestaron que la falta de personal especializado producía sobrecarga, entrenamiento acelerado y dificultades de integración. Esta información se alineó con el Plan de Transformación Institucional, que propone determinar brechas mediante factores de capacidad como personal, equipamiento, organización, infraestructura, educación, logística, doctrina y entrenamiento (Arévalo et al., 2021). En consecuencia, el alistamiento no puede medirse solo por cantidad de efectivos; debe medirse por disponibilidad de capacidades reales.

El cuarto punto se relacionó con la identidad y permanencia del operador. La doctrina MF 3-4 resalta que las operaciones especiales requieren personal altamente seleccionado y entrenado, con permanencia suficiente para desarrollar habilidades complejas (Ejército del Perú, 2024a). Los testimonios coincidieron en que perder operadores formados implica desperdiciar

inversión institucional y afectar la continuidad de equipos. Por ello, la retención debe formar parte del modelo de captación.

Finalmente, el diálogo teórico-empírico permitió afirmar que la solución al problema no se limita a incrementar vacantes. Se requirió un sistema integral que una planeamiento, captación, selección, formación, asignación, integración, incentivos y evaluación de impacto. Esta integración es coherente con la gestión estratégica de recursos humanos (Dolan et al., 2007) y con la transformación institucional del Ejército (Arévalo et al., 2021).

Tabla 8

Síntesis del diálogo teórico-empírico

Hallazgo empírico	Soporte teórico/documental	Implicancia para la tesis
Difusión insuficiente del proceso de captación	Chiavenato (2009) El reclutamiento es un sistema de comunicación entre organización y mercado de recursos humanos. Asch (2019)	Diseñar campañas segmentadas y permanentes.
Percepción de falta de transparencia en selección	Directiva N.° 011 Admisión a programa operador E-C; Saldaña (2016)	Mejorar la comunicación Estandarizar criterios y documentar trazabilidad.
Brecha de personal especializado	Arévalo et al. (2021); Baca et al. (2018)	Determinar brechas por capacidades y no solo por plazas.
Asignación de personal no especializado afecta cohesión	MF 3-4 Operaciones especiales; Pattyn et al. (2024)	Fortalecer y priorizar correspondencia perfil-función.
Necesidad de retención de operadores formados	Asch (2019); Moskal (2024)	Incluir incentivos y línea de carrera dentro del modelo.

Nota. La síntesis muestra la convergencia entre los datos recogidos y las fuentes especializadas.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Respecto al objetivo general, analizar el proceso de captación de personal de Sub Oficiales de la especialidad Operador Especial-Comando en el alistamiento de la Primera Brigada de Fuerzas Especiales del Ejército del Perú durante el año 2024, se concluye que dicho proceso presenta avances normativos importantes, especialmente con la formalización del concurso de admisión al POE-C; sin embargo, aún requiere consolidarse como un sistema integral de gestión del talento humano. La evidencia analizada muestra que la captación debe articular planificación de necesidades, difusión segmentada, selección multidimensional, formación especializada, asignación por perfil, integración a la unidad, retención y evaluación de resultados. Cuando estas fases no se encuentran plenamente coordinadas, se identifican brechas en personal, entrenamiento y disponibilidad efectiva de capacidades para el alistamiento de la Primera Brigada de Fuerzas Especiales.

Conclusión específica 1

En relación con el objetivo específico 1, analizar la asignación de Sub Oficiales de la especialidad Operador Especial-Comando en relación con las necesidades de alistamiento de la Primera Brigada de Fuerzas Especiales, la evidencia muestra que la asignación no siempre responde a una planificación estratégica basada en brechas reales de capacidad. La insuficiencia de especialistas se asocia con sobrecarga funcional, reasignación de tareas y necesidad de entrenamiento compensatorio para personal no especializado. En consecuencia, la existencia nominal de efectivos no equivale necesariamente a disponibilidad efectiva de operadores con el perfil requerido para sostener el nivel de alistamiento previsto.

Conclusión específica 2

Respecto al objetivo específico 2, describir las consecuencias de asignar Sub Oficiales que no pertenecen a la especialidad Operador Especial-Comando en el alistamiento de la Primera Brigada de Fuerzas Especiales, los testimonios y el contraste documental asocian dicha situación con consecuencias operativas, formativas y organizacionales. En el plano operativo, se identifican limitaciones en cohesión y disponibilidad del equipo; en el plano formativo, una mayor necesidad de entrenamiento compensatorio, el cual no sustituye la formación especializada; y en el plano organizacional, percepciones de sobrecarga y desvalorización del esfuerzo formativo. Por ello, cubrir un puesto orgánico con personal sin la calificación requerida no debe interpretarse automáticamente como capacidad operacional plenamente disponible.

Conclusión específica 3

Respecto al objetivo específico 3, proponer un modelo técnico-doctrinario de captación especializada de Sub Oficiales Operador Especial-Comando que permita mejorar la disponibilidad de personal calificado y fortalecer el alistamiento operacional de la 1.ª Brigada de Fuerzas Especiales, se concluye que el modelo debe estructurarse como un ciclo continuo y medible que integre diagnóstico de brechas, difusión, preselección, selección multidimensional, formación especializada, asignación por perfil, integración, retención y evaluación de impacto. El modelo propuesto se alinea con la Directiva N.° 011/C-2.a/05.00, el Plan de Transformación Institucional y la doctrina de operaciones especiales, y se plantea como una alternativa institucional orientada a mejorar la disponibilidad de personal calificado y el alistamiento, cuya efectividad deberá verificarse mediante indicadores de seguimiento.

6.2 Recomendaciones

Al comando del Ejército

El Comando del Ejército deberá disponer que la captación de Operadores Especiales-Comando sea tratada como un proceso estratégico de generación de capacidades, articulado al Plan de Transformación Institucional y sujeto a indicadores de seguimiento anual.

A la Dirección de Personal del Ejército (DIPERE)

La DIPERE deberá implementar una matriz permanente de brechas de Sub Oficiales Operadores Especiales-Comando por unidad, grado, especialidad, tiempo de servicio, disponibilidad y proyección de rotación, a fin de orientar vacantes y asignaciones.

Complementariamente, deberá diferenciar en los reportes de personal la cobertura nominal de puestos de la cobertura efectiva con personal que posee la calificación Operador Especial-Comando. La asignación temporal de personal proveniente de otras rutas formativas podrá atender necesidades de dotación, pero no deberá considerarse como cierre definitivo de la brecha cualitativa mientras no se acrediten las competencias y la formación especializada requeridas para el puesto.

A la Dirección de Educación y Doctrina del Ejército (DIEDOCE) y el Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE)

La DIEDOCE y el COEDE deberán fortalecer la difusión del POE-C desde etapas tempranas de formación, especialmente en escuelas, unidades y regiones con potencial de postulantes, empleando mensajes claros sobre perfil, beneficios, exigencias y línea de carrera.

Así mismo, deberán evaluar institucionalmente la factibilidad de ampliar el universo de captación hacia otros segmentos de personal con potencial para la especialidad, incluyendo, de ser normativamente viable, personal de tropa y tropa reenganchada. Esta alternativa deberá ser validada mediante registros oficiales de postulantes, desempeño formativo, egreso, asignación y permanencia, y en ningún caso deberá implicar reducción de los estándares físicos, psicológicos, cognitivos, técnicos, disciplinarios y vocacionales exigidos por el Programa Operador Especial-Comando.

A la Escuela de Comandos del Ejército

La Escuela de Comandos del Ejército deberá consolidar un sistema de selección multidimensional con criterios estandarizados, trazables y comunicados, incorporando evaluación física, psicológica, cognitiva, técnica, vocacional y de antecedentes.

Por otoro lado, deberá implementar, en coordinación con las unidades de origen, mecanismos de identificación y orientación temprana de potenciales postulantes, con criterios objetivos y trazables, a fin de ampliar la base de candidatos idóneos sin disminuir la rigurosidad del perfil de ingreso ni de la evaluación multidimensional.

A la Primera Brigada de Fuerzas Especiales

La Primera Brigada de Fuerzas Especiales deberá desarrollar un programa de integración del personal recién incorporado que incluya mentoría, adaptación progresiva, entrenamiento colectivo y evaluación de desempeño durante el primer año de asignación.

En la administración del alistamiento, la Primera Brigada de Fuerzas Especiales deberá diferenciar los puestos cubiertos por personal con calificación Operador Especial-Comando de aquellos atendidos transitoriamente por personal sin dicha calificación. Esta distinción permitirá evitar que la cobertura orgánica nominal sea interpretada como capacidad operacional plenamente disponible mientras persistan brechas de especialización.

A la oficina de Presupuesto del Ejército (OPRE) y órganos logísticos

La OPRE y los órganos logísticos deberán vincular la declaración de vacantes y la ejecución del POE-C con previsión presupuestal, logística, racionamiento, equipamiento e infraestructura para evitar que el proceso se limite por recursos no planificados.

A la Dirección de Personal del Ejército y al Comando de Personal del Ejército

Los responsables de gestión del talento deberán diseñar incentivos de permanencia para operadores formados, tales como oportunidades de capacitación, reconocimiento institucional, criterios claros de progresión y permanencia mínima en unidades de operaciones especiales.

También deberán fortalecer la atractividad y permanencia en la especialidad mediante medidas articuladas de difusión vocacional, capacitación y desarrollo profesional, reconocimiento institucional, estabilidad razonable en puestos de especialidad y criterios transparentes de progresión y asignación. Estas medidas deberán ser evaluadas periódicamente para determinar su relación con la postulación, permanencia y retención de operadores formados.

Así mismo, deberán establecer indicadores anuales de retención, rotación, permanencia en unidades de operaciones especiales, cobertura de puestos por personal calificado y motivos de salida de la especialidad, de manera que la sostenibilidad del modelo pueda evaluarse con evidencia objetiva.

Para futuras investigaciones, se deberán desarrollar estudios cuantitativos o mixtos que midan tasas de postulación, aprobación, culminación, asignación, permanencia y relación con indicadores de alistamiento operacional.

Se deberán desarrollar estudios específicos que evalúen la viabilidad y los resultados de incorporar personal de tropa y tropa reenganchada como fuente potencial de captación para el Programa Operador Especial-Comando. Estos estudios deberán emplear series oficiales y comparables de postulantes, ingresantes, egresados, asignación y permanencia; cualquier estimación porcentual de crecimiento deberá sustentarse documentalmente antes de ser utilizada como evidencia de efectividad.

Tabla 9

Plan de implementación del modelo propuesto

Etapa	Periodo sugerido	Acción prioritaria	Indicador	Responsable
Corto plazo	0-6 meses	Actualizar diagnóstico de brechas y aprobar lineamientos de difusión.	Matriz de brechas validada.	DIPERE / Primera Brig. FFEE
Corto plazo	0-6 meses	Diseñar campaña institucional de captación segmentada.	Campaña aprobada y difundida.	DINFE / COEDE
Mediano plazo	6-12 meses	Estandarizar instrumentos de evaluación y trazabilidad del concurso.	Protocolo de selección aprobado.	ECE / COEDE
Mediano plazo	6-18 meses	Implementar programa de integración y mentoría.	Porcentaje de operadores integrados.	Primera Brig. FFEE
Largo plazo	18-36 meses	Aplicar sistema de retención y línea de carrera especializada.	Tasa de permanencia y cobertura de vacantes.	DIPERE / DIEDOCE
Largo plazo	Anual	Evaluar impacto sobre alistamiento operacional.	Variación anual del alistamiento.	DIPLANE / Primera Brig. FFEE

Nota. Los periodos son referenciales y deben ajustarse a la programación institucional.

Tabla 10

Indicadores sugeridos para evaluar el modelo de captación

Dimensión	Indicador	Fórmula referencial	Fuente de datos
Captación	Tasa de postulantes aptos	Postulantes aptos / postulantes inscritos × 100	COEDE / ECE
Selección	Tasa de aprobación del concurso	Postulantes que alcanzan vacante / postulantes aptos × 100	ECE
Formación	Tasa de culminación del POE-C	Alumnos que culminan / alumnos que inician × 100	ECE / DIEDOCE
Asignación	Cobertura de puestos OE-Comando	Puestos cubiertos por OE / puestos requeridos × 100	DIPERE / Brigada
Integración	Tiempo promedio de integración	Meses hasta certificación interna de integración	Primera Brig. FFEE
Retención	Permanencia del operador	Operadores que permanecen 2 años / operadores asignados × 100	DIPERE
Alistamiento	Nivel de disponibilidad de equipos	Equipos con dotación especializada / equipos requeridos × 100	Primera Brig. FFEE

Nota. Los indicadores deben adaptarse a la disponibilidad y clasificación de la información institucional.

Tabla 11

Riesgos del modelo y medidas de mitigación

Riesgo	Efecto probable	Medida de mitigación
Difusión limitada	Baja cantidad de postulantes aptos	Campañas regionales, coordinación con unidades y seguimiento de alcance.
Falta de presupuesto	Reducción de vacantes o entrenamiento incompleto	Programación presupuestal anticipada y priorización institucional.
Rotación temprana del operador	Pérdida de inversión formativa	Compromisos de permanencia, incentivos y línea de carrera.
Percepción de falta de transparencia	Desmotivación de postulantes	Criterios públicos, trazabilidad, publicación de resultados y revisión formal.
Desarticulación entre dependencias	Retrasos administrativos	Comité permanente de captación OE-Comando con responsabilidades definidas.

Nota. La gestión de riesgos fortalece la sostenibilidad de la propuesta.

REFERENCIAS

Arévalo Kalinowski, J. C., Benavides Febres, R. A., & Vera Delzo, P. E. (2021). *Planeamiento estratégico para el desarrollo institucional: Lo que los líderes pueden aprender del proceso de transformación del Ejército del Perú*. Lima, Perú. https://ceeep.mil.pe/biblioteca/planeamiento-estrategico-para-el-desarrollo-institucional-lo-que-los-lideres-pueden-aprender-del-proceso-de-transformacion-del-ejercito-del-peru/

Asch, B. J. (2019). *Navigating current and emerging Army recruiting challenges: What can research tell us?* RAND Corporation. https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR3107.html

Baca, M., De la Mata, M., & Quiroz, N. (2018). *Plan de gestión de recursos humanos para oficiales calificados en Fuerzas Especiales del Ejército del Perú* [Tesis de posgrado, Universidad del Pacífico]. http://hdl.handle.net/11354/2272

Barandiarán, M. (2022). *Propuesta de nueva organización de la Primera Brigada de Fuerzas Especiales del Ejército Perú* [Tesis de pregrado, Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”]. https://repositorio.escuelamilitar.edu.pe/handle/EMCH/1052

Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Pearson. https://bibliotecadigital.utn.edu.ec/files/original/fb0b0cfee2ae990609933d17c6890848960051aa.pdf

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill. https://www.academia.edu/42223113/Chiavenato_I_2009_Gesti%C3%B3n_del_Talento_Humano

Cisterna, F. (2007). *Manual de metodología de la investigación cualitativa para educación y ciencias sociales*. Universidad del Bío-Bío. https://luisdoubrontg.school.blog/wp-content/uploads/2021/01/francisco_francisco_francisco_francisco.pdf

Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas. (2015). *Doctrina básica conjunta DFA-CD-07-00*. CCFFAA. https://www.esffaa.edu.pe/wp-content/uploads/2020/11/2013-PC3.pdf

Denzin, N. K. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods* (2nd ed.). McGraw-Hill.

https://api.taylorfrancis.com/content/books/mono/download?identifierName=doi&identifierValue=10.4324/9781315134543&type=googlepdf

Dolan, S. L., Valle Cabrera, R., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2007). *La gestión de los recursos humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. McGraw-Hill. https://cdn.website-editor.net/50c6037605bc4d1e9286f706427108e6/files/uploaded/La%2520gesti%25C3%25B3n%2520de%2520los%2520la%2520recursos%2520humano%2520-%2520Dolan%252C%2520Valle%252C%2520Jackson%2520y%2520Schuler.pdf

Ejército del Perú. (2015). *RE 35-1 Sistema de Doctrina*. Ejército del Perú.

Ejército del Perú. (2024a). *MF 3-4 Operaciones especiales*. Jefatura de Doctrina del Ejército.

Ejército del Perú. (2024b). *Directiva N.° 011/C-2.a/05.00: Admisión al Programa Operador Especial-Comando*. Dirección de Educación y Doctrina del Ejército. https://jeduce.ejercito.mil.pe/wp-content/uploads/2024/08/FAX-MUL-N%C2%B0-60-AMPLIACI%C3%93N-DE-FECHA-DE-RECEPCI%C3%93N-DE-SOLICITUDES-VIRTUALES.pdf

Flick, U. (2004). *Introducción a la investigación cualitativa*. Morata. https://edmorata.es/wp-content/uploads/2021/02/Flick.-Introduccion-a-la-investigacion-cualitativa_prw.pdf

Hernández-Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill. https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill. https://escuelaesam.pe/biblioteca/assets/uploads/libro_689f66489281b.pdf

Izcara Palacios, S. P. (2014). *Manual de investigación cualitativa*. Fontamara. https://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/4613

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications.

Mamani, E. (2018). *Organización por células funcionales en el empleo operacional de la 1.ª Brigada de Fuerzas Especiales* [Tesis de posgrado, Escuela Superior de Guerra del Ejército]. https://hdl.handle.net/20.500.14141/31

Manigart, P., et al. (2023). *Human resource management for military organizations: Challenges and trends*. Springer. https://www.researchgate.net/publication/377320899_Human_Resource_Management_for_Military_Organizations_Challenges_and_Trends

Martinage, R. (2009). *Special Operations Forces: Challenges and opportunities*. Center for Strategic and Budgetary Assessments. https://www.files.ethz.ch/isn/162316/2009.03.03-Special-Operations-Forces-Challenges-Opportunities.pdf

Mattie, C. P., Guest, K., Bailey, S., Collins, J., & Gucciardi, D. F. (2020). Development of a mental skills training intervention for the Canadian Special Operations Forces https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S146902922030039X?via%3Dihub Command: An intervention mapping approach. *Psychology of Sport and Exercise, 50*, 101720. https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2020.101720

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications. https://www.metodos.work/wp-content/uploads/2024/01/Qualitative-Data-Analysis.pdf

Moskal, M. (2024). Motivational orientations in the process of recruitment and retention in the armed forces. *[Revista especializada]*. https://publisherspanel.com/api/files/view/2740571.pdf

Olleros, M. (2005). *El proceso de captación y selección de personal*. Gestión 2000.

Osorio, J. (2021). *Estrategias de gestión del talento humano para unidades de Fuerzas Especiales* [Tesis de pregrado, Universidad Militar Nueva Granada]. https://repository.unimilitar.edu.co/server/api/core/bitstreams/fab324bc-2dbd-4570-8175-23f38bbb5008/content

Österberg, J. (2018). *We want you as our new recruit* [Doctoral thesis]. https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1179930/FULLTEXT01.pdf

Pattyn, N., Van Cutsem, J., Van Puyvelde, M., van den Berg, N., Lacroix, E., Dessy, E., & Mairesse, O. (2024). Smart is the new strong: An investigation of the contribution of

physical, cognitive, anthropometric, and personality variables to success in a Tier 1 Special Forces qualification course. *Sport, Exercise, and Performance Psychology, 13*(2), 183–204. https://doi.org/10.1037/spy0000336

Petrachkov, O. (2024). The role of physical training in the selection system of military personnel for the special operations forces of the Indian armed forces. *Scientific Journal of National Pedagogical Dragomanov University. Series 15, 1*(173), 113–117. https://doi.org/10.31392/udu-nc.series15.2024.1(173).25

Rodríguez, R., & Jordán, J. (2015). La importancia creciente de las fuerzas de operaciones especiales en Estados Unidos y su influencia en el resto de países de la OTAN. *UNISCI Journal*. https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-72452/UNISCIDP38-5RODRIGUEZ-JORDAN.pdf

Saldaña, J. (2016). *The coding manual for qualitative researchers* (3rd ed.). SAGE Publications.

Sandoval Casilimas, C. A. (2002). *Investigación cualitativa*. Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior. https://www.ajqr.org/download/the-coding-manual-for-qualitative-researchers-12085.pdf

Urzúa, G. (2017). *El concepto de alistamiento operativo y su aplicación en la toma de decisiones políticas y estratégicas*. ANEPE. https://anepe.cl/wp-content/uploads/2020/11/Cuaderno-de-Trabajo-N%C2%B012-2017.pdf

Vara Horna, A. (2015). *7 pasos para elaborar una tesis*. Macro. https://students.aiu.edu/submissions/profiles/resources/onlineBook/R3d7A8_7%20pasos%20para%20elaborar%20una%20Tesis2015.pdf

Vargas Beal, X. (2011). *¿Cómo hacer investigación cualitativa? Una guía práctica para saber qué es la investigación general y cómo hacerla*. ETXETA. https://www.paginaspersonales.unam.mx/app/webroot/files/981/94805617-Xavier-Vargas-B-COMO-HACER-INVESTIGA.pdf

Vicuña, J. (2021). *Análisis de la evolución de las operaciones especiales y la pertinencia en el empleo ante los roles estratégicos del Ejército del Perú, 2020* [Tesis de posgrado, Escuela Superior de Guerra del Ejército]. https://hdl.handle.net/20.500.14141/175

ANEXO 1

MATRIZ DE CONSISTENCIA

ANEXO 1

Matriz de consistencia

Título: Captación de Sub Oficiales de la especialidad Operador Especial-Comando para mejorar el alistamiento de la 1.ª Brigada de Fuerzas Especiales, Lima, 2024.

La matriz de consistencia articula la realidad problemática, las preguntas de investigación, los objetivos, las categorías, las subcategorías, el enfoque metodológico y el procedimiento de análisis cualitativo. Su finalidad es demostrar la coherencia interna del estudio y la trazabilidad entre el problema investigado y la propuesta de aporte doctrinario.

Tabla A1.1. Realidad problemática, problema y objetivo general

Elemento	Contenido
Realidad problemática	La 1.ª Brigada de Fuerzas Especiales requiere contar con Sub Oficiales de la especialidad Operador Especial-Comando con competencias físicas, psicológicas, cognitivas, técnicas, disciplinarias y doctrinarias acordes con la naturaleza de las operaciones especiales. Sin embargo, se evidencia una brecha entre la necesidad real de personal especializado y la disponibilidad efectiva de operadores en la unidad, lo que incide en la conformación de patrullas, la continuidad del entrenamiento, la cohesión de equipos, el empleo eficiente del equipamiento y la disponibilidad operacional. Esta situación exige comprender la captación como un proceso estratégico de gestión del talento humano militar y no únicamente como una convocatoria administrativa de cobertura de vacantes.
Problema general	¿Cómo se desarrolló el proceso de captación de personal de Sub Oficiales de la especialidad Operador Especial-Comando en la Primera Brigada de Fuerzas Especiales del Ejército del Perú el año 2024?
Objetivo general	Analizar el proceso de captación de personal de Sub Oficiales de la especialidad Operador Especial-Comando en el Ejército del Perú y su implicancia en el alistamiento de la 1.ª Brigada de Fuerzas Especiales.
Supuesto metodológico	La captación especializada, cuando se articula con diagnóstico de brechas, difusión, selección multidimensional, formación, asignación, integración, retención y evaluación, contribuye a fortalecer el alistamiento operacional de la 1.ª Brigada de Fuerzas Especiales.

Tabla A1.2. Problemas específicos, objetivos específicos y productos esperados

Problemas específicos	Objetivos específicos	Producto esperado
¿Cómo se realizó la asignación de Sub Oficiales de la especialidad Operador Especial-Comando en	Analizar la asignación de Sub Oficiales de la especialidad Operador Especial-Comando en	Diagnóstico interpretativo de la correspondencia entre personal especializado disponible,

relación con las necesidades de alistamiento de la 1.ª Brigada de Fuerzas Especiales?	relación con las necesidades de alistamiento de la 1.ª Brigada de Fuerzas Especiales.	brechas de asignación y necesidades de alistamiento.
¿Cuáles fueron las consecuencias de asignar Sub Oficiales que no pertenecen a la especialidad Operador Especial-Comando en el alistamiento de la 1.ª Brigada de Fuerzas Especiales?	Describir las consecuencias de asignar Sub Oficiales que no pertenecen a la especialidad Operador Especial-Comando en el alistamiento de la 1.ª Brigada de Fuerzas Especiales.	Síntesis de efectos sobre personal, entrenamiento, equipamiento, cohesión, eficiencia y disponibilidad operacional.
¿Qué modelo de captación de Sub Oficiales de la especialidad Operador Especial-Comando permitiría incrementar el alistamiento de la 1.ª Brigada de Fuerzas Especiales?	Proponer un modelo de captación de Sub Oficiales de la especialidad Operador Especial-Comando para incrementar el alistamiento de la 1.ª Brigada de Fuerzas Especiales.	Aporte doctrinario estructurado en fases, responsabilidades, indicadores, hoja de ruta, gestión de riesgos y criterios de sostenibilidad.

Tabla A1.3. Categorías, subcategorías y observables

Categoría	Subcategoría	Definición operacional	Observables
Captación de personal	Planificación de necesidades	Determinación de brechas y perfiles antes de convocar personal.	Vacantes, cuadro de necesidades, proyección de demanda, DIPERE-COEDE.
	Selección	Evaluación objetiva del postulante mediante predictores múltiples.	Pruebas, entrevistas, antecedentes, cuadro de mérito, trazabilidad.
	Integración	Proceso de Incorporación del operador a la unidad y adaptación a la cultura de Fuerzas Especiales.	Inducción, mentoría, cohesión, adaptación, permanencia .
Alistamiento operacional	Personal	Disponibilidad cuantitativa y cualitativa de Sub Oficiales especializados.	Número de operadores, especialidad, experiencia, cobertura de puestos y rotación.
	Entrenamiento	Preparación individual y colectiva para cumplir misiones asignadas.	Capacitación técnico-táctica, actualización,

			continuidad, evaluación..
	Equipamiento	Disponibilidad y empleo adecuado de medios para entrenamiento y operación.	Material, logística, mantenimiento, acceso a recursos

Tabla A1.4. Diseño metodológico

Componente	Descripción
Enfoque	Cualitativo, orientado a comprender percepciones, experiencias, significados y criterios institucionales vinculados con la captación y el alistamiento.
Tipo	Empírico-aplicado, porque analiza una realidad institucional concreta y propone un modelo de mejora.
Método	Hermenéutico-interpretativo, porque interpreta discursos, documentos, normativa y doctrina en relación con el fenómeno investigado.
Escenario	1.ª Brigada de Fuerzas Especiales, Lima-Chorrillos, y dependencias vinculadas con personal, educación, formación, doctrina y alistamiento.
Muestra	Muestra intencional de expertos, conformada por personal con experiencia en Fuerzas Especiales, formación, asignación, gestión de personal y alistamiento operacional.
Técnicas	Entrevista semiestructurada y análisis documental.
Instrumentos	Guía de entrevista semiestructurada y ficha de análisis documental.
Técnica de análisis	Codificación abierta, categorización, análisis por objetivos, matriz de soporte de categorías, red semántica y triangulación cualitativa.
Rigor científico	Credibilidad, transferibilidad, dependabilidad, confirmabilidad y ética de la investigación.

ANEXO 2

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

ANEXO 2

Instrumentos de recolección de datos

A. Guía de entrevista semiestructurada

La presente guía tiene por finalidad recoger información cualitativa de especialistas vinculados con Fuerzas Especiales, gestión de personal, formación, asignación y alistamiento operacional. Las preguntas son abiertas y permiten profundizar en experiencias, valoraciones y propuestas de mejora. La entrevista debe aplicarse previa autorización institucional y consentimiento informado del participante.

Datos generales	Información por completar
Código del participante	_____
Grado / cargo	_____
Dependencia / unidad	_____
Experiencia vinculada con Fuerzas Especiales	_____
Fecha y lugar de entrevista	_____
Modalidad de registro	Notas / audio autorizado / transcripción

Preguntas de entrevista

Objetivo	Eje de indagación	Pregunta
Objetivo general	Captación de personal	1. Desde su experiencia, ¿cómo describiría el actual proceso de captación de Sub Oficiales para la especialidad Operador Especial-Comando?
Objetivo general	Planificación de necesidades	2. ¿La captación responde a una determinación previa de brechas reales de personal especializado en la 1.ª Brigada de Fuerzas Especiales? Explique.
Objetivo general	Difusión y motivación	3. ¿Qué factores influyen en la decisión de un Sub Oficial para postular o no al Programa Operador Especial-Comando?
Objetivo general	Difusión y acceso	4. ¿La convocatoria llega de manera clara, oportuna y suficiente a las unidades y regiones donde existen potenciales postulantes?
Objetivo general	Perfil del operador	5. ¿Qué competencias físicas, psicológicas, cognitivas, técnicas, disciplinarias y vocacionales debe reunir un Sub Oficial para ser considerado idóneo como Operador Especial-Comando?
Objetivo general	Selección	6. ¿El proceso de selección actual permite identificar adecuadamente a los postulantes con mayor probabilidad de culminar la formación y desempeñarse en unidades de Fuerzas Especiales?

Objetivo general	Transparencia	7. ¿Qué importancia tienen la trazabilidad, la comunicación de resultados, el cuadro de mérito y la estandarización de criterios dentro del proceso de selección?
Objetivo específico 1	Asignación de personal	8. ¿La cantidad actual de Sub Oficiales Operador Especial-Comando asignados a la 1.ª Brigada de Fuerzas Especiales responde a las necesidades reales de alistamiento?
Objetivo específico 1	Personal y alistamiento	9. ¿Qué efectos produce la falta de personal especializado en la conformación, preparación y disponibilidad de patrullas o equipos de Fuerzas Especiales?
Objetivo específico 1	Contribución operacional	10. ¿De qué manera la asignación de personal especializado contribuye al cumplimiento de las misiones y tareas propias de la 1.ª Brigada de Fuerzas Especiales?
Objetivo específico 2	Personal no especializado	11. ¿Qué consecuencias genera la asignación de Sub Oficiales que no cuentan con la especialidad Operador Especial-Comando en funciones propias de Fuerzas Especiales?
Objetivo específico 2	Entrenamiento	12. ¿Cómo afecta esta situación al entrenamiento individual y colectivo de la unidad?
Objetivo específico 2	Equipamiento	13. ¿Qué impacto puede tener la falta de especialización en el uso, conservación o aprovechamiento del equipamiento asignado a unidades de Fuerzas Especiales?
Objetivo específico 2	Cohesión y moral	14. ¿La presencia de personal no especializado puede afectar la cohesión, la moral o el desempeño de los equipos? Explique.
Objetivo específico 3	Modelo de captación	15. ¿Qué fases debería contener un modelo de captación especializado para Sub Oficiales Operador Especial-Comando?
Objetivo específico 3	Responsabilidades	16. ¿Qué instituciones o dependencias deberían intervenir en la captación, selección, formación, asignación, integración y retención del Operador Especial-Comando?
Objetivo específico 3	Retención	17. ¿Qué incentivos, beneficios o mecanismos de retención podrían fortalecer la permanencia del personal formado como Operador Especial-Comando?
Objetivo específico 3	Indicadores	18. ¿Qué indicadores permitirían medir si el modelo de captación contribuye realmente al alistamiento de la 1.ª Brigada de Fuerzas Especiales?
Cierre	Recomendaciones	19. ¿Qué recomendaciones finales formularía para mejorar la captación de Sub Oficiales Operador Especial-Comando en el Ejército del Perú?

B. Ficha de análisis documental

La ficha de análisis documental permite registrar y clasificar información proveniente de normativa, doctrina, directivas, planes institucionales, tesis, artículos académicos y literatura especializada. Su uso favorece la trazabilidad de las fuentes y la triangulación con las entrevistas.

Campo	Registro
Código del documento	_____
Tipo de fuente	Norma / directiva / manual / tesis / artículo / libro / informe
Referencia bibliográfica	_____
Fecha de publicación	_____
Entidad o autor	_____
Categoría relacionada	Captación de personal / Alistamiento operacional
Subcategoría relacionada	Planificación / perfil / selección / integración / personal / entrenamiento / equipamiento
Idea central del documento	_____
Aporte al problema de investigación	_____
Cita o fragmento relevante	_____
Interpretación del investigador	_____
Utilidad para triangulación	Alta / media / baja. Justificación: _____

GUIA DE ENTREVISTA

FECHA: ……

HORA:……

LUGAR: 1ra Brigada de Fuerzas Especiales

ENTREVISTADOR: Julio Castañeda Zegarra

Freddy Rondón Vargas

ENTREVISTADO:

INTRODUCCIÓN:

Buenos días, me encuentro desarrollando una tesis como trabajo de investigación, para obtener el grado de Maestro en Ciencias Militares, en la Escuela Superior de Guerra del Ejército, está investigación trata sobre **“** Captación de sub oficiales de la especialidad operador especial-comando para mejorar el alistamiento de la 1ª Brigada de Fuerzas Especiales, Lima, 2024**”**

CARACTERÍSTICAS DE LA ENTREVISTA:

1. ¿El personal que integra las Unidades de Fuerzas Especiales son de la especialidad Operador Especial - Comando? Descríbanos sobre las competencias/capacidades del personal que integra.
2. ¿Considera Ud. que el personal con el que cuentan las Unidades de Fuerzas Especiales actualmente es el más idóneo?
3. ¿Qué factores motivan a los candidatos a postular para seguir el proceso de formación de la especialidad de Operador Especial-Comando?
4. ¿Cuáles son las principales barreras o desafíos en el proceso de captación de suboficiales para esta especialidad?
5. ¿Cómo evalúa la efectividad del proceso actual de captación y de selección del personal que integra su unidad?
6. ¿Cómo influye la cantidad y calidad de Operadores Especiales-Comando en el alistamiento general de la 1ª Brigada de Fuerzas Especiales?

7. ¿Qué estrategias considera esenciales para atraer a más postulantes a esta especialidad?
8. ¿Cómo perciben los miembros actuales de la brigada el impacto de la falta de sub oficiales Operadores Especiales - Comandos en las operaciones militares?
9. ¿De qué manera los factores de capacidad (infraestructura, logística, presupuesto, personal) afectan la captación y preparación de suboficiales en esta especialidad?
10. ¿Qué cambios organizacionales o estructurales propondría para optimizar la captación y mejorar el alistamiento de la brigada?

Entrevistas

ENYTREVISTA

CODIGO: MICBMA

INTRODUCCIÓN:

Buenos días, me encuentro desarrollando una tesis como trabajo de investigación, para obtener el grado de Maestro en Ciencias Militares, en la Escuela Superior de Guerra del Ejército, está investigación trata sobre **"**Captación de suboficiales de la especialidad operador especial-comando para mejorar el alistamiento de la 1ª Brigada de Fuerzas Especiales, Lima, 2024**"**

CARACTERÍSTICAS DE LA ENTREVISTA:

1. ¿El personal que integra las Unidades de Fuerzas Especiales son de la especialidad Operador Especial - Comando? Descríbanos sobre las competencias/capacidades del personal que integra.

   En aproximadamente un 95% no son de la especialidad de operador especial de comandos, en algunos casos son de otra especialidad como OE Montaña, Francotiradores, selva, pero en gran proporción no cuentan con especialidad de operador especial.

2. ¿Considera Ud. que el personal con el que cuentan las Unidades de Fuerzas Especiales actualmente es el más idóneo?

   Considero que no es el idóneo, porque no cuenta con la preparación y la experiencia para poder cumplir con las exigencias de las unidades de fuerzas especiales.

3. ¿Qué factores motivan a los candidatos a postular para seguir el proceso de formación de la especialidad de Operador Especial-Comando?

   Los candidatos se motivan a postular a la especialidad de Operador Especial-Comando por vocación de servicio, patriotismo y deseo de superación personal. Buscan prestigio, reconocimiento y desafíos físicos y mentales. También influyen la proyección profesional, el espíritu de aventura, el ejemplo de referentes militares y, en menor medida, los beneficios institucionales.

4. ¿Cuáles son las principales barreras o desafíos en el proceso de captación de suboficiales para esta especialidad?

   Una de las principales barreras es la parte económica y también el no querer salir de su zona de confort, ya que un curso de alta exigencia requiere fortaleza física y mental.

5. ¿Cómo evalúa la efectividad del proceso actual de captación y de selección del personal que integra su unidad?

   El proceso hoy en día es interesante y apunta a contar con personal de operadores especiales que integren las patrullas, pero es de suma importancia el poder también establecer el procedimiento a seguir después que se gradúa ese personal para que puedan ocupar puestos dentro de las unidades de fuerzas especiales y no en puestos administrativos.

6. ¿Cómo influye la cantidad y calidad de Operadores Especiales-Comando en el alistamiento general de la 1ª Brigada de Fuerzas Especiales?

   No se puede apreciar ya que actualmente la 1ra Brigada FFEE no dispone de muchos operadores especiales comandos.

7. ¿Qué estrategias considera esenciales para atraer a más postulantes a esta especialidad?

   Una de las estrategias estaría centrada en la asignación de medios para la formación del operador especial comando.

8. ¿Cómo perciben los miembros actuales de la brigada el impacto de la falta de sub oficiales Operadores Especiales - Comandos en las operaciones militares?

   Los miembros actuales de la brigada perciben que la falta de suboficiales Operadores Especiales-Comandos afecta negativamente la eficacia operativa. Señalan una disminución en la capacidad de conducción táctica, en la transmisión de experiencia y en la cohesión de las patrullas. Además, consideran que esta carencia incrementa la carga de trabajo para el personal disponible y limita la ejecución de operaciones especiales de alto nivel.

9. ¿De qué manera los factores de capacidad (infraestructura, logística, presupuesto, personal) afectan la captación y preparación de suboficiales en esta especialidad?

Las limitaciones en infraestructura, logística, presupuesto y personal dificultan la captación y adecuada preparación de suboficiales Operadores Especiales-Comandos, afectando la calidad y eficacia del proceso formativo.

10. ¿Qué cambios organizacionales o estructurales propondría para optimizar la captación y mejorar el alistamiento de la brigada?

Se sugiere la creación de un sistema permanente de captación de suboficiales, reforzar la infraestructura de instrucción, asignar mayor presupuesto para entrenamientos especializados y establecer incentivos claros para los postulantes. También se sugiere optimizar la estructura de alistamiento con procesos más eficientes y una mejor distribución del personal según capacidades operativas.

ENTREVISTA

CODIGO: CBSA

INTRODUCCIÓN:

Buenos días, me encuentro desarrollando una tesis como trabajo de investigación, para obtener el grado de Maestro en Ciencias Militares, en la Escuela Superior de Guerra del Ejército, está investigación trata sobre **"**Captación de sub oficiales de la especialidad operador especial-comando para mejorar el alistamiento de la 1ª Brigada de Fuerzas Especiales, Lima, 2024**"**

CARACTERÍSTICAS DE LA ENTREVISTA:

1. ¿El personal que integra las Unidades de Fuerzas Especiales son de la especialidad Operador Especial - Comando? Descríbanos sobre las competencias/capacidades del personal que integra.

   Actualmente el personal que integra las unidades de Fuerzas Especiales en cuanto a Oficiales, aproximadamente un 50% del personal de las unidades de Fuerzas Especiales pertenece a la especialidad de Operador Especial - Comando. Sin embargo, en el caso de Sub Oficiales, solo alrededor del 5% cuenta con dicha especialidad, lo que representa una brecha significativa.

   Entre las competencias y capacidades del personal que integra las Unidades de Fuerzas Especiales podemos mencionar:

   Competencias:

   a. Conducir operaciones especiales, con conocimientos tácticos, dominio del terreno, liderazgo bajo presión y capacidad de análisis en tiempo real.
   b. Liderar equipos con disciplina, cohesión y motivación en escenarios de incertidumbre.
   c. Recuperarse rápidamente ante condiciones adversas, sin pérdida de efectividad operativa.
   d. Realizar operaciones en ambientes diversos, selva, montaña, urbano, desierto, zona de altura.

Capacidades:

a. Capacidad física, alta resistencia cardiovascular y muscular, capacidad para soportar fatiga, hambre, sueño y condiciones adversas prolongadas.
b. Capacidad de combate especializado, dominio de técnicas de combate cuerpo a cuerpo, tiro de precisión y manejo de explosivos.
c. Capacidad de supervivencia en selva o montaña, navegación terrestre y evasión ante captura enemiga.
d. Capacidad de operar sistemas de comunicaciones y armamento especializado, uso de radios, sistemas de visión nocturna y armamento no convencional.

2. ¿Considera Ud. que el personal con el que cuentan las Unidades de Fuerzas Especiales actualmente es el más idóneo?

   En mi opinión considero que actualmente no todo el personal con el que cuentan las unidades de Fuerzas Especiales tiene el nivel de idoneidad requerido para este tipo de unidades. Si bien existen Oficiales y Sub Oficiales de la especialidad de Operador Especial - Comando altamente preparados, se evidencian brechas en entrenamiento, experiencia táctica y exigencia física.

   Si bien es cierto, el personal actual de las Unidades de Fuerzas Especiales demuestra compromiso y entrega, es necesario reconocer que no todos cumplen con los estándares de idoneidad que un integrante de las Fuerzas Especiales debe tener, esto se debe, en parte, a factores estructurales como la reducción del tiempo de entrenamiento, alta rotación del personal, limitaciones en los procesos de selección y brechas en la continuidad de la formación especializada.

3. ¿Qué factores motivan a los candidatos a postular para seguir el proceso de formación de la especialidad de Operador Especial-Comando?

   Los factores que pueden motivar a un candidato a postular a la especialidad de Operador Especial - Comando los podría clasificar en tres grupos motivacionales.

   a. Motivaciones personales, que nacen del interior del postulante, de su carácter, personalidad o aspiraciones profundas, espíritu de superación personal, búsqueda de desafíos extremos, fortaleza mental y deseo de auto superarse.
   b. Motivaciones profesionales, interés en querer crecer dentro de la carrera militar y las oportunidades únicas que brindan las Fuerzas Especiales, querer tener un entrenamiento especializado, desarrollar capacidades operativas avanzadas.

c. Motivaciones afectivas y sociales, basadas en vínculos, experiencias o influencias del entorno inmediato como antecedentes familiares en las Fuerzas Especiales, inspiración por instructores, influencia del entorno militar, el deseo de pertenecer a las Fuerzas especiales.

4. ¿Cuáles son las principales barreras o desafíos en el proceso de captación de suboficiales para esta especialidad?

   Entre las principales barreras o desafíos en el proceso de captación de suboficiales podemos mencionar:

   a. Exigencia física y psicológica, existe un gran porcentaje de bajas del personal durante la fase de selección y también en el curso propiamente dicho por las exigencias físicas, mentales y emocionales. No todos los suboficiales logran superar los estándares requeridos para la especialidad.
   b. Falta de incentivos institucionales, condiciones económicas adversas, limitados estímulos para permanecer en unidades operativas, percepción del alto riesgo y sacrifico no proporcional a la satisfacción del deber cumplido.
   c. Escaso posicionamiento vocacional temprano, falta de un sistema de identificación y captación temprana de suboficiales (desde las escuelas) y personal de tropa reenganchados con perfil para la especialidad, falta de difusión y orientación.
   d. Un inadecuado plan de carrera o desarrollo profesional que crea incertidumbre (varia cada cierto tiempo) con diferentes criterios en su formulación, rotación del personal (en unidades distintas a las fuerzas de operaciones especiales) que implica mal empleo de sus capacidades.

5. ¿Cómo evalúa la efectividad del proceso actual de captación y de selección del personal que integra su unidad?

   En cuanto a la captación de personal para la especialidad de Operador Especial – Comando, según los datos del proceso AF 2024, en cuanto a oficiales se llegó a captar un promedio de 150 postulantes aproximadamente para 30 vacantes (proporción de 5 a 1). En cuanto a Sub Oficiales, alumnos y personal tropa reenganchada se llegó a captar un promedio de 175 postulantes aproximadamente para 70 vacantes (proporción de 2.5 a 1) siendo deficiente el proceso de captación.

   En lo que se refiere a la selección, en el caso de oficiales, cada año se viene apreciando que se puede realizar un adecuado proceso de selección de personal debido a la

proporción de 5 a 1. Sin embargo, en el caso de suboficiales al ser deficiente el proceso de captación (proporción de 2.5 a 1) no permite un adecuado proceso de selección del personal.

6. ¿Cómo influye la cantidad y calidad de Operadores Especiales-Comando en el alistamiento general de la 1ª Brigada de Fuerzas Especiales?

   La cantidad y calidad de Operadores Especiales - Comando influye de manera directa, crítica y estructural en el nivel de alistamiento de la 1ra Brigada de Fuerzas Especiales, esta influencia impacta en la capacidad operativa, la velocidad de respuesta, la planificación de misiones y la sostenibilidad táctica de la Brigada.

   En cuanto a la cantidad de Operadores Especiales – Comando, afecta directamente el nivel de disponibilidad de unidades operativas, la falta de Operadores Especiales limita la organización de patrullas necesarias para operaciones o ejercicios en el terreno. Una unidad de Fuerzas Especiales con un número reducido de Operadores Especiales - Comando no puede alcanzar un nivel de alistamiento en todos sus elementos orgánicos.

   En cuanto a la calidad de Operadores Especiales – Comando, determina la eficacia y precisión en las misiones, la calidad (entrenamiento, experiencia, condición física, disciplina táctica) define si una operación será exitosa, precisa y sin errores operacionales. Un Operador Especial - Comando bien entrenado multiplica su impacto táctico frente a fuerzas convencionales.

7. ¿Qué estrategias considera esenciales para atraer a más postulantes a esta especialidad?

   Para atraer a más postulantes a la especialidad de Operador Especial - Comando, es necesario aplicar un conjunto de estrategias de atracción vocacional, de incentivos profesionales y estructurales, que actúen sobre los principales obstáculos detectados y refuercen el atractivo de la especialidad.

   a. Estrategias de atracción vocacional
      (1) Difundir videos que resalten las Fuerzas Especiales, asimismo realizar una mejor difusión y orientación del proceso de selección. Posicionar al Operador Especial como un elemento de élite reconocido nacional e internacionalmente.

(2) Identificar y motivar desde las escuelas (EMCH, ETE, EINTG) y unidades de Tropa de Fuerzas Especiales al personal con perfil físico, mental y actitudinal para la especialidad.

(3) Realizar jornadas orientadas a los tres grupos motivacionales, charlas técnicas y sicológicas, visitas a la Brigada de Fuerzas Especiales (especialmente al personal de Sub Oficiales).

b. Estrategias de incentivos profesionales y permanencia en el COE

(1) Proponer bonificaciones para quienes trabajen en las unidades de Fuerzas Especiales (COE).

(2) Revisar el anexo 3 (Sub Oficiales) sobre el puntaje de la especialidad y sobre la permanencia en unidades del COE.

(3) Crear rutas claras de desarrollo dentro de la especialidad (Plan de carrera, adecuada rotación de personal).

(4) Ofrecer acceso a cursos en el extranjero, misiones conjuntas y entrenamientos multinacionales.

c. Estrategias estructurales y operativas

(1) Mantener el número de vacantes (70% para Sub Oficiales) y reducir obstáculos administrativos (exámenes médicos innecesarios, bajar el pago de garantía al personal de Tropa, dotación de material y equipo básico necesario para la realización del programa).

(2) Dotar a la Escuela de Comandos del material y equipo necesario para el desarrollo del programa Operador Especial – Comando.

8. ¿Cómo perciben los miembros actuales de la brigada el impacto de la falta de suboficiales Operadores Especiales - Comandos en las operaciones militares?

La falta de suboficiales Operadores Especiales - Comandos no solo representa una carencia numérica, sino que afecta directamente la moral, la doctrina y la capacidad táctica de la Brigada de Fuerzas Especiales.

a. Percepción táctica, existe un debilitamiento del componente operativo

(1) Desbalance en la estructura de patrullas al faltar suboficiales con entrenamiento de un Operador Especial - Comando, muchas patrullas operan con personal no especializado o con menos experiencia, afectando su cohesión y efectividad.

(2) Existe mayor presión sobre los suboficiales que tienen la especialidad, asumen más responsabilidades, lo que genera fatiga, sobrecarga y riesgo de errores en operaciones.

(3) Deben cumplir múltiples funciones operativas, dificultando su especialización (tirador especial, explosivista, paramédico de combate, comunicaciones)

b. Percepción moral y profesional, existe frustración y desmotivación

(1) Los suboficiales Operadores Especiales - Comando perciben que se está perdiendo la exigencia, la mística y la calidad que caracterizan a las unidades de Fuerzas Especiales.

(2) Desmotivación entre personal de Operadores Especiales – Comando, al ver que no se logra conformar patrullas completas o que no hay relevo generacional de suboficiales, se genera incertidumbre y desánimo.

c. Percepción estructural, existe un riesgo a la sostenibilidad operativa

(1) Dificultad para sostener despliegues prolongados, las unidades deben operar con efectivos reducidos, afectando la capacidad de respuesta ante alguna amenaza interna y/o externa.

(2) Impacto en la instrucción interna, con menos suboficiales Operadores Especiales - Comando, se debilita la transmisión de doctrina, técnicas y procedimientos propios de la especialidad.

(3) Dificultad para formar nuevas generaciones de Operadores Especiales - Comando al tener menor disponibilidad de personal encargado para su formación.

9. ¿De qué manera los factores de capacidad (infraestructura, logística, presupuesto, personal) afectan la captación y preparación de suboficiales en esta especialidad?

Los factores de capacidad (infraestructura, logística, presupuesto, personal) tienen un impacto directo y determinante en la captación, formación y preparación de nuestro personal en la especialidad de Operador Especial – Comando, estos elementos funcionan como condiciones habilitantes o limitantes y cuando no están alineados o son deficitarios, afectan seriamente la calidad y cantidad del personal formado.

a. Infraestructura, el no disponer de cuadras, campos de instrucción, campos de entrenamiento, simuladores, polígonos, gimnasios, piscinas, áreas de supervivencia, pistas de combate, etc., afectan en lo siguiente:

(1) Entrenamiento incompleto del personal, reducen la calidad y exigencia en el proceso formativo.

(2) Riesgos en seguridad y mayor desgaste físico por instalaciones obsoletas o inadecuadas

b. Logística, la falta de disponibilidad y mantenimiento de equipos, uniformes, armamento, munición, alimentación, sanidad, transporte, afectan en lo siguiente:
   (1) Disminución de algunos estándares del programa Operador Especial – Comando por falta de recursos, débil capacidad logística para trasladar, alimentar y equipar al personal durante el desarrollo del Programa.
   (2) Entrenamiento condicionado a disponibilidad de material y no a requerimientos doctrinarios, la ausencia de material adecuado (uniformes, equipamiento básico) puede generar rechazo o desmotivación.
   (3) La falta de logística interrumpe o retrasa algunas fases en la instrucción o el entrenamiento, generando brechas de aprendizaje. La improvisación logística afecta la calidad y continuidad de la formación.
c. Presupuesto, la falta de asignación de recursos financieros para el programa Operador Especial – Comando y para el entrenamiento de las unidades operativas, incluyendo pago a instructores, mantenimiento de equipos, compra o modernización de equipos y ejecución de cursos especializados, afecta en lo siguiente:
   (1) Cancelación o postergación de cursos, particularmente en las unidades operativas.
   (2) El bajo presupuesto para equipar al personal de alumnos reduce la posibilidad de captar personal, sin presupuesto, se restringe la alimentación suplementaria, atención médica, cursos complementarios o prácticas en el extranjero.
   (3) Limitación en la duración y exigencia del entrenamiento.
   (4) Falta de participación de Operadores Especiales - Comando en cursos en el extranjero por no disponer de presupuesto.
d. Personal (instructores y patrullas), la falta de instructores (cantidad y calidad) de la especialidad de Operador Especial - Comando, así como personal con experiencia real en operaciones especiales disponibles para instruir y entrenar a los nuevos Sub Oficiales, afecta en lo siguiente:
   (1) Saturación de los pocos instructores existentes, lo que significa que los grupos deben ser más grandes o las prácticas más limitadas, afectando la calidad del entrenamiento.
   (2) Riesgo de “mecanización” de la instrucción por falta de relevos, la rotación constante o sobrecarga del personal instructor puede generar fallas en la instrucción y entrenamiento.
   (3) Impide realizar una selección rigurosa y eficiente.

10. ¿Qué cambios organizacionales o estructurales propondría para optimizar la captación y mejorar el alistamiento de la brigada?

    Para optimizar la captación y mejorar el alistamiento de Operadores Especiales - Comando en la 1ra Brigada de Fuerzas Especiales, le propongo algunos cambios organizacionales y estructurales:

    a. Creación de un sistema de captación temprana, lo que nos permitirá elevar la cantidad y calidad de postulantes al programa Operador Especial – Comando y reducir la eliminación durante el programa.
        (1) Implementar un programa de identificación de talento en las escuelas de formación de oficiales y suboficiales ((EMCH, ETE, EINTG) y unidades de Tropa de Fuerzas Especiales, liderado por el COE.
        (2) Crear un registro de perfiles preseleccionados con pruebas físicas, psicológicas y actitudinales alineadas al perfil del Operador Especial – Comando (Seguimiento en su preparación, como mínimo, durante seis meses antes de postular al Curso).
    b. Realizar inversión en infraestructura y logística, lo que nos permitirá asegurar un óptimo entrenamiento y mejorar el nivel de alistamiento.
        (1) Fortalecer la Escuela de Comandos con simuladores, campos de instrucción y entrenamiento (de combate urbano, zonas de supervivencia y equipos actualizados).
        (2) Equipar a la Escuela de Comandos con el material necesario para el programa Operador Especial – Comando

ENTREVISTA

CODIGO: DESNF

INTRODUCCIÓN:

Buenos días, me encuentro desarrollando una tesis como trabajo de investigación, para obtener el grado de Maestro en Ciencias Militares, en la Escuela Superior de Guerra del Ejército, está investigación trata sobre **"**Captación de suboficiales de la especialidad operador especial-comando para mejorar el alistamiento de la 1ª Brigada de Fuerzas Especiales, Lima, 2024**"**

CARACTERÍSTICAS DE LA ENTREVISTA:

1. ¿El personal que integra las Unidades de Fuerzas Especiales son de la especialidad Operador Especial - Comando? Descríbanos sobre las competencias/capacidades del personal que integra.

   R. En el BFFEE N° 40, en la actualidad no contamos con suboficiales de la especialidad de operador especial comando, pero si contamos con personal TREE que se encuentra en el PROES, sin embargo, este personal a mi punto de vista debe ser incorporado como alumno en la escuela técnica del ejército, para darle la capacitación como futuro suboficial, donde vera más a fondo doctrina y lo pulirá en sus cursos de capacitación en lo que respecta a personal de técnicos y suboficiales.
2. ¿Considera Ud. que el personal con el que cuentan las Unidades de Fuerzas Especiales actualmente es el más idóneo?

   R . En mi opinión muchos de los suboficiales que pertenecen a la especialidad de Fuerzas especiales y que ya muchos de ellos son , técnicos tienen experiencia de combate en vista que estuvieron en zonas como el VRAEM, así como también hay personal que nunca ha estado en unidades operativas, saliendo de la escuela a ocupar puestos administrativos en las diferentes GGUUCC, la fuerza operativa (SO3, SO2, SO1, TCOS3), este personal debería conformar la fuerza operativa hasta llegar a la edad máxima para conformar esta fuerza operativa.

   Por otro lado, en los años 2016,2017, 2018, el centro de instrucción de operaciones especiales que pertenecía al COEDE, comenzó un piloto en el cual los suboficiales de la especialidad de FFEE, tenían la obligación de realizar cursos de operadores especiales uno de ellos el curso operador especial Comando y el otro operador especial francotirador en vista que sus misiones son muy distintas y los demás cursos como el

montaña , selva , anfibio vendrían a ser una segunda especialización, este proyecto también impulso a que los alumnos recién graduados PEFSOE de la escuela técnica tengan esa posibilidad de escoger por realizar a elección alguno de estos programas, sin embargo este iniciativa no tuvo el apoyo de los comandos subsiguientes.

Ahora vemos a muchos de ellos que siguen ocupando puestos administrativos los cuales son mal empleados y esto tiene mucho que ver con nuestra administración de personal.

3. ¿Qué factores motivan a los candidatos a postular para seguir el proceso de formación de la especialidad de Operador Especial-Comando?

El interés por formar parte de la especialidad de Operador Especial-Comando en el Ejército del Perú responde a una combinación de factores intrínsecos y extrínsecos, que influyen en la decisión de los candidatos al momento de iniciar el exigente proceso de selección y formación. Entre los principales factores motivacionales se encuentran:

a. Vocación de servicio y deseo de superación personal. Muchos postulantes sienten una fuerte identificación con los valores militares, como el honor, la disciplina, la lealtad y el sacrificio. La idea de pertenecer a una unidad de élite representa un reto personal y un deseo de demostrar capacidad, resiliencia y compromiso con la defensa nacional.
b. Prestigio y reconocimiento profesional. La especialidad de Operador Especial-Comando es una de las más valoradas dentro del Ejército del Perú. Quienes logran egresar reciben un reconocimiento especial, lo que se traduce en un mayor respeto dentro de la institución y oportunidades de asumir funciones de liderazgo en unidades operativas.
c. Mejores oportunidades de carrera militar. Al obtener esta especialidad, los suboficiales incrementan sus posibilidades de ascenso (puntaje), participación en operaciones militares, y acceso a cursos nacionales e internacionales. También se abre la posibilidad de integrar fuerzas de operaciones de paz u operaciones combinadas.
d. Motivación económica y estabilidad laboral. Aunque no siempre es el factor principal, algunos candidatos ven en esta especialidad una forma de acceder a beneficios económicos adicionales (bonificaciones, asignaciones por riesgo de vida), así como mayor estabilidad profesional a largo plazo.
e. Influencia de referentes o líderes militares. Muchos postulantes han tenido contacto o influencia positiva de superiores, instructores u otros operadores especiales que han inspirado su decisión. El testimonio de quienes ya han pasado por la formación sirve como ejemplo y guía.

f. Sentido de pertenencia e identidad. La fuerte cultura organizacional de las Fuerzas Especiales genera un alto sentido de pertenencia. El uso de distintivos, el estilo de vida militar de élite, y el orgullo por portar la boina o insignia especial, motivan a los candidatos a demostrar que pueden ser parte de esta élite.

4. ¿Cuáles son las principales barreras o desafíos en el proceso de captación de suboficiales para esta especialidad?

   El proceso de captación de suboficiales para la especialidad de Operador Especial-Comando enfrenta múltiples desafíos que limitan el flujo constante y adecuado de personal calificado. Estas barreras pueden agruparse en los siguientes ejes:

   a. Falta de información y orientación previa. Muchos suboficiales desconocen en qué consiste realmente la formación como Operador Especial-Comando, cuáles son los beneficios y las oportunidades. La ausencia de campañas informativas internas o tutorías vocacionales limita la cantidad de aspirantes motivados y preparados.

   b. Percepción de alto riesgo y sacrificio personal. La especialidad implica operar en situaciones de combate real y participar en operaciones y acciones militares que demandan riesgo, entrenamiento extremo y exposición constante al riesgo. Algunos suboficiales, especialmente aquellos con responsabilidades familiares, pueden optar por especialidades menos demandantes o con menor exposición al peligro.

   c. Limitaciones logísticas e institucionales. En algunos años, el número de vacantes, recursos disponibles para el curso o apoyo logístico (equipamiento, infraestructura, instrucción) puede ser limitado. Esto afecta tanto la calidad del proceso como la confianza de los aspirantes en que recibirán una formación óptima.

   d. Condiciones personales y familiares del suboficial. Factores personales como problemas de salud, situaciones familiares complejas, o falta de apoyo del entorno cercano también influyen negativamente en la decisión de postular a la especialidad.

5. ¿Cómo evalúa la efectividad del proceso actual de captación y de selección del personal que integra su unidad?

   El proceso actual demuestra eficiencia técnica en la selección, pero enfrenta problemas de eficacia organizacional por la limitada cantidad de egresados en relación con la necesidad operativa. Esta brecha revela la necesidad de mejorar la estrategia de captación, optimizar recursos, ofrecer incentivos concretos y reforzar el acompañamiento durante y después del proceso formativo.

Aspectos positivos identificados:

a. Estándares de exigencia altos y bien definidos: El proceso cuenta con criterios de selección rigurosos (pruebas físicas, psicológicas y técnicas) que aseguran que solo el personal más apto acceda a la especialidad.
b. Evaluación integral de capacidades: No solo se valora el rendimiento físico, sino también la resiliencia emocional, liderazgo, toma de decisiones y capacidad de operar bajo presión, alineadas con las demandas reales del campo de operaciones.
c. Formación especializada de calidad. La capacitación impartida por la Escuela de Comandos del Ejército del Perú está alineada con doctrinas modernas y estándares internacionales, va a garantizar que el egresado esté técnicamente preparado.

Limitaciones detectadas:

a. Tasa de renuncia o no culminación elevada. Una proporción significativa de postulantes no concluye el curso, lo cual limita el impacto final del proceso de captación, algunos por motivos económicos otros por temas médicos producidos por la rigurosidad del curso.
b. Falta de seguimiento post-formación. En algunos casos, no se realiza una evaluación sistemática del desempeño del personal egresado en misiones reales, lo que impide retroalimentar adecuadamente el proceso de selección inicial.
c. Insuficiente promoción interna del proceso. Muchos suboficiales desconocen los beneficios concretos de seguir esta especialidad, debido a una limitada difusión institucional, lo que reduce la base de aspirantes potenciales.
d. Desequilibrio entre la demanda operativa y la oferta de egresados: La cantidad de suboficiales capacitados no siempre cubre las necesidades operativas de las unidades operativas sobre todo en la brigada de Fuerzas especiales, afectando el efectivo completo de las unidades de Fuerzas Especiales.

6. ¿Cómo influye la cantidad y calidad de Operadores Especiales-Comando en el alistamiento general de la 1ª Brigada de Fuerzas Especiales?

Una alta cantidad de operadores capacitados garantiza la cobertura operativa sostenida, mientras que una alta calidad formativa asegura el éxito de las misiones. Por tanto, el alistamiento general de la 1ª Brigada de Fuerzas Especiales depende directamente del reclutamiento y formación efectiva de suboficiales con esta especialidad. Esto refuerza la importancia de diseñar estrategias que optimicen tanto el proceso de captación como la retención del talento especializado.

a. Influencia de la cantidad de operadores especiales

- Cobertura de las misiones asignadas: Un número insuficiente de operadores impide conformar patrullas completas, limitar la rotación adecuada del personal y debilita la capacidad de respuesta ante múltiples amenazas simultáneas.
- Desgaste operativo y físico del personal activo: La falta de efectivos obliga a que los mismos operadores asuman múltiples misiones con menor tiempo de descanso o recuperación, lo que aumenta el riesgo de lesiones, fatiga y reducción de desempeño.
- Alistamiento parcial o limitado: Si no se alcanza el número óptimo de operadores por unidad (escuadra, pelotón, compañía), el nivel de alistamiento de la Brigada se ve afectado y puede restringir su disponibilidad para operaciones de alto riesgo.

b. Influencia de la calidad del personal egresado

- Eficiencia en el cumplimiento de misiones: Operadores especiales bien formados y con alto nivel de capacitación técnico-táctico permiten ejecutar misiones especiales con precisión, reduciendo riesgos y mejorando los resultados operacionales.
- Reducción de errores tácticos: La calidad del entrenamiento recibido se refleja en la toma de decisiones en combate, el uso eficiente del equipo, y la coordinación táctica, lo que incide en la supervivencia y éxito de las operaciones.
- Capacidad de liderazgo y transferencia de conocimientos a través de la instrucción : Operadores con alto nivel de desempeño pueden asumir roles de instructores o líderes de patrulla, lo que fortalece la formación continua dentro de la unidad y potencia la cultura de excelencia.

7. ¿Qué estrategias considera esenciales para atraer a más postulantes a esta especialidad?

Para fortalecer los procesos de postulación, es fundamental implementar estrategias que aumenten el interés, la preparación y valga la redundancia la postulación de suboficiales a la especialidad de Operador Especial-Comando. Podemos mencionar algunas como:

a. Campañas informativas internas. Desarrollar campañas comunicacionales dirigidas a los suboficiales de todo el Ejército, que expliquen claramente en qué consiste la especialidad, el proceso de selección, sus beneficios profesionales y su impacto institucional. Esto puede incluir:

- Charlas informativas en unidades militares.
- Vídeos testimoniales de egresados.
- Difusión de infografías en redes sociales internas o plataformas institucionales.

b. Programas de preparación previa (preselección o nivelación). Implementar cursos o entrenamientos preliminares opcionales para aspirantes, que los ayuden a mejorar sus capacidades físicas, mentales y tácticas antes de postular formalmente.

- Reduce la deserción durante el curso.
- Aumenta la autoconfianza de los postulantes.
- Mejora el rendimiento general de la cohorte.

c. Incentivos concretos. Establecer beneficios tangibles para los egresados, tales como:

- Asignaciones económicas por alta especialidad.
- Puntos adicionales para los procesos de ascenso.
- Prioridad en misiones internacionales ser parte de de la QRF en misiones de paz.
- Acceso a cursos de capacitación tanto nacionales e internacionales.

d. Reconocimiento institucional y simbólico. Fortalecer el sentido de pertenencia a la élite de las Fuerzas Especiales mediante:

- Ceremonias públicas de graduación.
- Entrega de insignias, boinas y distintivos especiales.
- Reconocimiento a los mejores operadores del año.

e. Fortalecimiento del acompañamiento psicológico y familiar

Muchos suboficiales desisten de postular por el impacto personal o familiar del curso. Se puede implementar:

- Asesoría psicológica previa y durante el proceso.
- Orientación familiar sobre el rol y exigencias del operador especial.
- Red de apoyo institucional durante el entrenamiento.

f. Alianzas con unidades de combate convencionales

Establecer mecanismos para identificar suboficiales con alto desempeño en otras unidades y promover su postulación mediante evaluaciones internas o recomendaciones directas de sus comandos directos.

Estas estrategias deben formar parte de una política institucional integral para asegurar una captación constante, planificada y sostenida de personal altamente motivado y capacitado, lo que contribuirá directamente al fortalecimiento en el completamiento de cuadros en la 1ª Brigada de Fuerzas Especiales.

8. ¿Cómo perciben los miembros actuales de la brigada el impacto de la falta de sub oficiales Operadores Especiales - Comandos en las operaciones militares?

   Los miembros actuales de la 1ª Brigada de Fuerzas Especiales del Ejército del Perú perciben de forma clara y crítica el impacto negativo que genera la escasez de suboficiales con la especialidad de Operador Especial-Comando. Esta carencia afecta directamente el desarrollo eficiente de las operaciones militares y pone en riesgo la capacidad operativa de la unidad. Entre las percepciones más comunes recogidas se encuentran:

   a. Sobrecarga operativa del personal disponible

      El número limitado de operadores especiales genera una alta rotación en las misiones asignadas, lo que conlleva a fatiga física y mental. Muchos deben asumir múltiples roles tácticos simultáneamente, disminuyendo su tiempo de recuperación, descanso y entrenamiento complementario, también podemos mencionar que muchos de ellos ocupan puestos administrativos en las unidades lo cual deben cumplir en la brevedad de tiempo para evitar llamadas de atención.

   b. Dificultades en la conformación de patrullas completas

      La falta de personal especializado impide conformar GOES completos según los estándares doctrinarios. Esto obliga a realizar misiones con personal limitado o a integrar operadores con menor nivel de preparación, lo cual afecta la eficiencia y seguridad de la operación.

   c. Reducción del nivel de alistamiento real

      Los efectivos perciben que, aunque la brigada pueda estar alistada formalmente en términos de estructura organizacional, la disponibilidad real de operadores capacitados reduce su capacidad para ejecutar operaciones de forma inmediata y sostenida.

   d. Mayor riesgo operativo

      Al haber menos personal especializado, las operaciones se vuelven más riesgosas, tanto para los operadores como para los mandos que deben asumir decisiones tácticas con limitaciones de personal. Esto puede comprometer los resultados e incrementar la vulnerabilidad en situaciones reales de combate.

   e. Impacto en la moral y motivación del personal

      Los miembros de la brigada expresan que la escasez de operadores también afecta la moral del grupo, ya que sienten que están constantemente expuestos al desgaste

sin el refuerzo adecuado. Además, perciben una falta de renovación generacional que limite el crecimiento de nuevos líderes operativos.

La percepción general dentro de la Brigada es que la falta de suboficiales Operadores Especiales-Comando afecta directamente la capacidad operativa. Esta situación refuerza la necesidad urgente de fortalecer los procesos postulación, captación y formación, como parte de una estrategia integral de sostenimiento de capacidades militares de élite.

9. ¿De qué manera los factores de capacidad (infraestructura, logística, presupuesto, personal) afectan la captación y preparación de suboficiales en esta especialidad?

La captación y preparación efectiva de suboficiales para la especialidad de Operador Especial-Comando requiere condiciones institucionales óptimas. Sin embargo, diversos factores de capacidad limitan actualmente el desarrollo completo del proceso formativo. Entre los principales se destacan:

a. Infraestructura limitada. Falta de espacios adecuados para entrenamiento especializado. Las instalaciones en algunas unidades o centros de instrucción no siempre cuentan con áreas suficientes para desarrollar ejercicios de combate urbano, supervivencia, infiltración aérea, anfibia, etc.

b. Equipamiento desactualizado o insuficiente: La carencia de simuladores, campos de tiro bien acondicionados o zonas de resistencia física restringe el realismo del entrenamiento y afecta el desarrollo de competencias críticas.

c. Logística operativa deficiente. Disponibilidad irregular de equipos y uniformes especializados:

En algunos ciclos formativos se presentan demoras en la entrega de equipamiento básico (chalecos, armas, mochilas, sistemas de comunicación), lo que interrumpe el entrenamiento programado.

d. Limitado acceso a materiales didácticos o medios tecnológicos de apoyo: La escasez de recursos logísticos también afecta la calidad del componente teórico-táctico de la formación, dificultando el aprendizaje técnico.

e. Presupuesto restringido. Insuficiencia de recursos financieros para ampliar el número de vacantes: La capacidad presupuestal asignada para esta especialidad suele limitarse a un número reducido de cupos anuales, impidiendo formar operadores en proporción con la demanda real.

f. Limitación en la contratación de instructores especializados o personal de apoyo: Algunos cursos no cuentan con el número óptimo de instructores o asesores técnicos, lo que afecta la personalización y efectividad del proceso formativo.
g. Recursos humanos limitados (personal). Sobrecarga del personal de instructores disponibles: El bajo número de instructores calificados obliga a que estos asuman múltiples funciones, disminuyendo la calidad del acompañamiento formativo y del proceso evaluativo y formativo.
h. Falta de personal especializado en orientación y captación: La etapa de promoción y orientación vocacional dentro del Ejército no siempre cuenta con personal asignado específicamente a motivar y guiar a potenciales postulantes a esta especialidad.

ENTREVISTA

CODIGO: RECAN

INTRODUCCIÓN:

Buenos días, me encuentro desarrollando una tesis como trabajo de investigación, para obtener el grado de Maestro en Ciencias Militares, en la Escuela Superior de Guerra del Ejército, está investigación trata sobre **"**Captación de sub oficiales de la especialidad operador especial-comando para mejorar el alistamiento de la 1ª Brigada de Fuerzas Especiales, Lima, 2024**"**

CARACTERÍSTICAS DE LA ENTREVISTA:

1. ¿El personal que integra las Unidades de Fuerzas Especiales son de la especialidad Operador Especial - Comando? Descríbanos sobre las competencias/capacidades del personal que integra.
   Actualmente nuestra 1ra Brigada de FFEE, no se encuentra integrada en su totalidad por Operadores Especiales, las unidades que integran esta gran unidad, pertenecen a diferentes armas, servicios y especialidades, en su mayoría se encuentran capacitados en operaciones de guerra convencional y no convencional.
2. ¿Considera Ud. que el personal con el que cuentan las Unidades de Fuerzas Especiales actualmente es el más idóneo
   No es el más idóneo.
3. ¿Qué factores motivan a los candidatos a postular para seguir el proceso de formación de la especialidad de Operador Especial-Comando
   - La motivación recibida durante su fase de formación.
   - Superación personal.
   - Puntaje para su ascenso.
4. ¿Cuáles son las principales barreras o desafíos en el proceso de captación de suboficiales para esta especialidad?
   - Escasa difusión de la especialidad.
   - Motivación de sus superiores.
   - No desean abandonar su zona de confort.
   - Factor económico.
   - Preparación física inapropiada.
   - Poca aptitud para el combate.

5. ¿Cómo evalúa la efectividad del proceso actual de captación y de selección del personal que integra su unidad?

   Actualmente nuestra escuela se encuentra en plena difusión del proceso de captación, sin embargo, los diferentes documentos (fax, oficios múltiples, etc.), no llegan hasta el público auditorio y en algunos casos llegan a destiempo.

   Sin embargo, hay muchos aspectos por mejorar, actualmente la ECE viene realizando exposiciones a las diferentes grandes unidades de la guarnición de Lima, más adelante aprovechando las misiones se extenderá a las grandes unidades fuera de Lima.

   Con el grupo de trabajo a cargo del factor de capacidad personal), se organizó una reunión vía zoom, con todos los comandantes de unidades de fuerzas especiales, motivando a los lideres a motivar y preparar a su personal a postular al POE AF 2026, entregándoles toda la información necesaria (tiempos, temas de estudio, exámenes, etc.).

6. ¿Cómo influye la cantidad y calidad de Operadores Especiales-Comando en el alistamiento general de la 1ª Brigada de Fuerzas Especiales?

   Considero que no hemos logrado entender misión y empleo de nuestras FFEE, ello motiva a que nuestra Brigada sea empleada en todo tipo de misiones.

   Las unidades de fuerzas especiales, deben priorizar la calidad mas no la cantidad.

   La cantidad puede poner en peligro el cumplimiento de la misión, a los hombres que lideramos y al material que custodiamos.

7. ¿Qué estrategias considera esenciales para atraer a más postulantes a esta especialidad?

   - Impulsar la difusión de manera agresiva de nuestro POE.
   - Los centros de formación deben priorizar las asignaturas en las que podamos incrementar y desarrollar la aptitud para el combate.

8. ¿Cómo perciben los miembros actuales de la Brigada el impacto de la falta de sub oficiales Operadores Especiales - Comandos en las operaciones militares?

   No podría precisar.

9. ¿De qué manera los factores de capacidad (infraestructura, logística, presupuesto, personal) afectan la captación y preparación de suboficiales en esta especialidad?

   - No contar con un sostenimiento adecuado impedirá mantener y mucho menos incrementar las capacidades obtenidas por los operadores especiales durante su etapa de formación.

- No permitirá crear en sus miembros un sentimiento de pertenencia a la especialidad.
- No podremos interactuar con fuerzas similares de otros países.
- No podremos actuar en forma eficiente ni eficaz ante una situación determinada.
- El presupuesto ejecutado durante la preparación de nuestros operadores especiales, se perdería por falta de entrenamiento.

10. ¿Qué cambios organizacionales o estructurales propondría para optimizar la captación y mejorar el alistamiento de la brigada?
    - Incrementar las asignaturas orientadas a desarrollar la actitud para el combate en las escuelas de formación.
    - Recuperar nuestros estándares de disciplina en nuestra institución.
    - Establecer un plan claro de la carrera del oficial, técnico y sub oficial.
    - Determinar la importancia de las fuerzas de operaciones especiales, reemplazar la calidad sobre la cantidad.
    - Empleo adecuado de nuestras fuerzas especiales.
    - Dedicación exclusiva de nuestras fuerzas especiales en actividades de instrucción y entrenamiento.
    - Evitar las demostraciones, a fin de evitar dar a conocer técnicas y procedimientos.
    - Después de cada operación especial, evitar la sobre exposición, fotos, videos, etc, a fin de evitar la divulgación de identidades, TT y P.

ENTREVISTA

CODIGO: DESFVC

INTRODUCCIÓN:

Buenos días, me encuentro desarrollando una tesis como trabajo de investigación, para obtener el grado de Maestro en Ciencias Militares, en la Escuela Superior de Guerra del Ejército, está investigación trata sobre **"**Captación de sub oficiales de la especialidad operador especial-comando para mejorar el alistamiento de la 1ª Brigada de Fuerzas Especiales, Lima, 2024**"**

CARACTERÍSTICAS DE LA ENTREVISTA:

1. ¿El personal que integra las Unidades de Fuerzas Especiales son de la especialidad Operador Especial - Comando? Descríbanos sobre las competencias/capacidades del personal que integra.
   En un porcentaje del 100% solo 20% debido a que no hay muchos Tcos. y SSOO de OOEE, las capacidades que obtienen son (tácticas y técnicas de combate, reconocimiento y vigilancia especial por último acciones de forma directa o indirecta) con respecto a las competencias deben tener (Liderazgo y trabajo en equipo, experto en toma de decisiones y solución de problemas, así como también flexibilidad y adaptabilidad a situaciones complejas).
2. ¿Considera Ud. que el personal con el que cuentan las Unidades de Fuerzas Especiales actualmente es el más idóneo?
   No, debido a que hay en su mayoría personal que no es de la especialidad.
3. ¿Qué factores motivan a los candidatos a postular para seguir el proceso de formación de la especialidad de Operador Especial-Comando?
   El ser diferentes y poder pertenecer a una fuerza especial que les nuestras desafíos y aventuras hacer cosas nuevas, camaradería y sentido de pertenencia a las fuerzas especiales.
4. ¿Cuáles son las principales barreras o desafíos en el proceso de captación de suboficiales para esta especialidad?
   La parte económica es el principal factor, segundo la falta de formación militar en sus escuelas.
5. ¿Cómo evalúa la efectividad del proceso actual de captación y de selección del personal que integra su unidad?

Es buena la difusión y motivación al personal ya que nos encontramos en una Unidad de Comandos y los posibles postulantes están motivados.

6. ¿Cómo influye la cantidad y calidad de Operadores Especiales-Comando en el alistamiento general de la 1ª Brigada de Fuerzas Especiales?

   Es una influencia muy positiva debido a que en esta brigada si se realizan operaciones de forma continua, lo que lleva al personal a estar realizando las funciones por las cuales se especializaron.

7. ¿Qué estrategias considera esenciales para atraer a más postulantes a esta especialidad?

   No solo se debe difundir a las Unidades Especiales sino debemos enfocar más en las otras Unidades debido a que ellos nos ven de forma diferente

8. ¿Cómo perciben los miembros actuales de la brigada el impacto de la falta de sub oficiales Operadores Especiales - Comandos en las operaciones militares?

   Se reduce la capacidad operativa, aumenta el riesgo en las operaciones especiales debido a la falta de personal, disminuye la cohesión en los grupos de operadores especiales

9. ¿De qué manera los factores de capacidad (infraestructura, logística, presupuesto, personal) afectan la captación y preparación de suboficiales en esta especialidad?

   Limita la capacidad de respuesta, dificulta la planificación y ejecución de las operaciones especiales, reduce el riesgo de eficiencia en la capacitación y desarrollo del personal.

10. ¿Qué cambios organizacionales o estructurales propondría para optimizar la captación y mejorar el alistamiento de la brigada?

    Que regresen el curso lince a las escuelas de formación especialmente de TCOS Y SSOO.

    Que el ingreso para el personal de tropa de la Brigada de FFEE se asumido por el estado asi como asumen lo de BECA 18 ya que también es un instituto de formación profesional

    Que el curso de operadores especiales sea tipo en el 2009 toda una promoción de alumnos realizo por 6 meses el curso de fuerzas especiales, que se amplie a 10 meses tomando como base ese curso y puedan graduarse buenos operadores especiales

    Que el personal de tropa cumpliendo un año de servicio que se encuentren sirviendo en las brigadas de fuerzas especiales puedan postular de forma directa con un porcentaje mayor de ingreso.

ENTREVISTA

CODIGO: CAVCIJ

INTRODUCCIÓN:

Buenos días, me encuentro desarrollando una tesis como trabajo de investigación, para obtener el grado de Maestro en Ciencias Militares, en la Escuela Superior de Guerra del Ejército, está investigación trata sobre **"**Captación de sub oficiales de la especialidad operador especial-comando para mejorar el alistamiento de la 1ª Brigada de Fuerzas Especiales, Lima, 2024**"**

CARACTERÍSTICAS DE LA ENTREVISTA:

1. ¿El personal que integra las Unidades de Fuerzas Especiales son de la especialidad Operador Especial - Comando? Descríbanos sobre las competencias/capacidades del personal que integra.

   El porcentaje de operadores especiales – comandos que integran las unidades de fuerzas especiales es bastante reducido; en su mayoría son personal de suboficiales técnicos de fuerzas especiales y/o otras especialidades, sin embargo, en su mayoría son personal que han estado fuera del contexto de las operaciones especiales razón por la cual no tienen la continuidad que requiere el sistema de operaciones especiales.

2. ¿Considera ud. que el personal con el que cuentan las Unidades de Fuerzas Especiales actualmente es el más idóneo?

   Considero que, al no tener la permanencia y la continuidad dentro del sistema de operaciones especiales, el personal no es el más idóneo, ya que, en términos sencillos, dicho personal no está a la par de la evolución de las operaciones especiales.

3. ¿Qué factores motivan a los candidatos a postular para seguir el proceso de formación de la especialidad de Operador Especial-Comando?

   El factor más importante desde mi punto de vista y a título personal, es el deseo de experimentar un nivel de operatividad extraordinario a la de las fuerzas convencionales; sin embargo, también es preciso mencionar que muchos se han calificado como comandos, motivados por el puntaje.

4. ¿Cuáles son las principales barreras o desafíos en el proceso de captación de suboficiales para esta especialidad?

   Considero que uno de los factores desequilibrantes es el factor económico, sin embargo, considero también que otro de los factores es que no existe una línea de carrera definida aun para los operadores especiales.

5. ¿Cómo evalúa la efectividad del proceso actual de captación y de selección del personal que integra su unidad?

   Considero que, al no existir una línea de carrera definida para un operador especial, la captación y selección del personal son en base a criterios que no van acorde a las necesidades de las UU de operaciones especiales.

6. ¿Cómo influye la cantidad y calidad de Operadores Especiales-Comando en el alistamiento general de la 1ª Brigada de Fuerzas Especiales?

   Considerando que el porcentaje de operadores especiales-comando está por debajo del 50% del efectivo, esto influye de manera negativa. Déficit que de una u otra manera es en cierta medida sopesada por el ímpetu y profesionalismo de los pocos operadores especiales que forman parte de esta fuerza.

7. ¿Qué estrategias considera esenciales para atraer a más postulantes a esta especialidad?

   Considero que la mejor estrategia es definir una línea de carrera de operadores especiales.

8. ¿Cómo perciben los miembros actuales de la brigada el impacto de la falta de sub oficiales Operadores Especiales - Comandos en las operaciones militares?

   Definitivamente este hecho es percibido como un vacío importante dentro de una fuerza que históricamente ha sido y sigue siendo el bastión de la nación para hacer frente a las múltiples amenazas a las que se ha visto enfrentada.

9. ¿De qué manera los factores de capacidad (infraestructura, logística, presupuesto, personal) afectan la captación y preparación de suboficiales en esta especialidad?

En cierta medida y a criterio personal, lo hacen menos atractivo. Razón por la cual inclusive el personal de tropa de las unidades prefiere postular a las escuelas de la policía nacional del Perú u otros institutos armados.

10. ¿Qué cambios organizacionales o estructurales propondría para optimizar la captación y mejorar el alistamiento de la brigada?

    El cambio más importante y que pudiese generar un impacto positivo en la captación y alistamiento de operadores especiales seria, en definitiva, la creación de una línea de carrera de operadores especiales, y sumado a ello la consolidación de un comando de operaciones especiales que congregue y mantenga a todos los operadores especiales dentro del sistema de las operaciones especiales, para de esta manera generar continuidad y permanencia.

ENTREVISTA

CODIGO: CAEGN

INTRODUCCIÓN:

Buenos días, me encuentro desarrollando una tesis como trabajo de investigación, para obtener el grado de Maestro en Ciencias Militares, en la Escuela Superior de Guerra del Ejército, está investigación trata sobre **"**Captación de sub oficiales de la especialidad operador especial-comando para mejorar el alistamiento de la 1ª Brigada de Fuerzas Especiales, Lima, 2024**"**

CARACTERÍSTICAS DE LA ENTREVISTA:

1. ¿El personal que integra las Unidades de Fuerzas Especiales son de la especialidad Operador Especial - Comando? Descríbanos sobre las competencias/capacidades del personal que integra.

   Rpta. No todos los técnicos y suboficiales son calificados en operaciones especiales, inclusive algunos de ellos pertenecen a especialidades que no son afines con la misión y tareas de la Brigada. Las competencias y/o capacidades con las que cuentan o están en proceso son reconocimiento, acción directa, combate urbano, rescate de rehenes, explosivos y demoliciones, salto libre, anfibios, asalto aéreo, francotirador, media y alta montaña, entre otras, lo que dan soporte a las capacidades críticas de Guerra Especial y Ataque de Precisión Quirúrgico.

2. ¿Considera Ud. que el personal con el que cuentan las Unidades de Fuerzas Especiales actualmente es el más idóneo?

   Rpta. Considero que no es el más idóneo, porque no están calificados, ni certificados, por alta rotación no permanecen el tiempo necesario y no cuentan con experiencia operacional. Es importante mencionar que, de toda la Brigada, solo 04 patrullas son empleadas en operaciones en el CE VRAEM, cada seis meses y solo 02 patrullas son empleadas en la FEC – CIOEC; lo cual limita su desarrollo y afecta el incremento de capacidades de la Brigada.

3. ¿Qué factores motivan a los candidatos a postular para seguir el proceso de formación de la especialidad de Operador Especial-Comando?

Rpta. Considero que los factores que motivan a postular a la especialidad de operaciones especiales son:

- Pertenecer a la élite de operaciones militares del Ejército.
- El prestigio y reconocimiento de la especialidad.
- Llevar al límite sus capacidades personales y optimizar su desarrollo personal.
- Crear y fortalecer su liderazgo y trabajo en equipo.
- Las oportunidades profesionales en el futuro dentro y fuera del país.

4. ¿Cuáles son las principales barreras o desafíos en el proceso de captación de suboficiales para esta especialidad?

   Rpta. En mi opinión, las principales barreras o desafíos son:

   - La desinformación del proceso como tal, mediante un plan de campaña integral.
   - La falta de orientación desde las escuelas de formación y Unidades.
   - La falta de preparación oportuna de los postulantes.
   - Carga familiar.
   - Carencia de recursos y medios.
   - Continuar con la graduación de “FFEE” en la ETE, sin una estructura curricular de entendimiento global.

5. ¿Cómo evalúa la efectividad del proceso actual de captación y de selección del personal que integra su unidad?

   Rpta. La unidad bajo mi mando, se encuentra impulsando con énfasis el proceso de captación y selección, su efectividad es positiva.

6. ¿Cómo influye la cantidad y calidad de Operadores Especiales-Comando en el alistamiento general de la 1ª Brigada de Fuerzas Especiales?

   Rpta. En mi opinión su influencia e impacto es directo; si la Brigada dispondría de la cantidad y calidad de personal apropiado, sus capacidades especiales se incrementarían lo cual le permitiría obtener resultados operacionales con éxito.

7. ¿Qué estrategias considera esenciales para atraer a más postulantes a esta especialidad?

   Rpta. Definitivamente una campaña integral de captación y selección de personal, empleando las redes sociales, visitándolos constantemente en sus escuelas y unidades,

haciéndoles llegar la propuesta del Ejército para cambiar sus vidas y gestionar su desarrollo personal y profesional al servicio de la patria. Otras acciones pueden ser: incrementar y otorgar el coeficiente a los Suboficiales por ser de la especialidad, beneficio de vivienda en la villa militar mientras se encuentre en una unidad de OOEE en estado de emergencia, reducción o exoneración del pago de la garantía al ingresar a la ETE, beneficios económicos y capacitaciones en el extranjero.

8. ¿Cómo perciben los miembros actuales de la brigada el impacto de la falta de sub oficiales Operadores Especiales - Comandos en las operaciones militares?

   Rpta. Considero que su percepción es desalentadora y negativa, toda vez que se requiere que entren en operaciones las patrullas y/o grupos están conformados por personal que no son de la especialidad o no tienen experiencia en su puesto y funciones.

9. ¿De qué manera los factores de capacidad (infraestructura, logística, presupuesto, personal) afectan la captación y preparación de suboficiales en esta especialidad?

   Rpta. Considerando que los ocho factores de capacidad tienen un orden de prioridad y que el capital humano es vital para una organización que tiene que operar en un ambiente operacional complejo, cambiante y de alto riesgo; es imperativo que se requieren alojamientos, aulas, campos de tiro, pistas de combate, torre de asalto aéreo, piscinas, equipo, comunicaciones, armamento, material de intendencia, equipo especial, sanidad, viáticos, etc. De no contar con ello, afectan directamente el desarrollo de capacidades diferenciales.

10. ¿Qué cambios organizacionales o estructurales propondría para optimizar la captación y mejorar el alistamiento de la brigada?

    Rpta. Propondría los siguientes cambios, alineados con el plan de trasformación del Ejército:

    - Que la Escuela de Comandos sea orgánica de la 1ª Brigada de Fuerzas Especiales.
    - Que la Escuela Comandos del Ejército cambie su denominación a Escuela de Operaciones Especiales del Ejército, basado en dos capacidades críticas Guerra Especial y Ataque de Precisión Quirúrgico.
    - Potencializar la estructura curricular capacitaciones de los técnicos y suboficiales; por ejemplo, en su curso avanzado.

ENTREVISTA

CODIGO:DESCGF

INTRODUCCIÓN:

Buenos días, me encuentro desarrollando una tesis como trabajo de investigación, para obtener el grado de Maestro en Ciencias Militares, en la Escuela Superior de Guerra del Ejército, está investigación trata sobre **"**Captación de sub oficiales de la especialidad operador especial-comando para mejorar el alistamiento de la 1ª Brigada de Fuerzas Especiales, Lima, 2024**"**

CARACTERÍSTICAS DE LA ENTREVISTA:

1. ¿El personal que integra las Unidades de Fuerzas Especiales son de la especialidad Operador Especial - Comando? Descríbanos sobre las competencias/capacidades del personal que integra.
   Las Unidades de Fuerzas Especiales están integradas por un 98% por sub oficiales que no son de la especialidad de Operador Especial-Comando. Siendo sólo un 2% de la especialidad de Operador Especial-Comando (OE-Cmdo).
   Las competencias /capacidades del personal que integra las Unidades de Fuerzas Especiales en su mayoría, son las mismas que tienen un sub oficial que forma parte de las unidades convencionales, es decir con las especialidades técnicas que egresan de la Escuela Técnica lo cual no permitiría cumplir con la misión en forma eficiente de las unidades de Fuerzas Especiales.
2. ¿Considera ud. que el personal con el que cuentan las Unidades de Fuerzas Especiales actualmente es el más idóneo?
   Considero que no es el idóneo.
3. ¿Qué factores motivan a los candidatos a postular para seguir el proceso de formación de la especialidad de Operador Especial-Comando?
   En el caso del personal de sub oficiales, particularmente están motivados por la pasión que existe en pertenecer a las Fuerzas Especiales en vista que no existe una motivación cuantitativa.
4. ¿Cuáles son las principales barreras o desafíos en el proceso de captación de suboficiales para esta especialidad?
   Las barreras se dan por que los suboficiales al ingresar a la especialidad de Operador Especial Comando, no tienen ese aliciente objetivo que tienen los

oficiales, ya sea por mejora económica, mejora profesional, etc., lo que hace que no les sea atractivo ingresar al curso de OE-Cmdo. en el caso de los desafíos se dan por la necesidad de motivar al personal de suboficiales y si fuera posible de alumnos de la ETE, inclusive al personal de tropa Reenganchada para que postulen al Programa de Operador Especial Comando.

5. ¿Cómo evalúa la efectividad del proceso actual de captación y de selección del personal que integra su unidad?

   Considerando la particularidad que recientemente se está considerando la captación de personal Reenganchado, al parecer está faltando difusión en estos últimos lo cual no permite cubrir con ellos las vacantes previstas.

6. ¿Cómo influye la cantidad y calidad de Operadores Especiales-Comando en el alistamiento general de la 1ª Brigada de Fuerzas Especiales?

   Actualmente influye en forma negativa, en vista que, al no contar con personal de Operadores Especiales calificados como tal, no permite que la 1ª Brigada de Fuerzas Especiales pueda cumplir su misión con las unidades que realizan Operaciones Especiales, así mismo no se cumple con la normatividad al emplear personal que no tiene las condiciones para cumplir este tipo de misiones que son de alto riesgo para la vida y que requieren una preparación especial.

7. ¿Qué estrategias considera esenciales para atraer a más postulantes a esta especialidad?

   Una estrategia inmediata y que tiene carácter motivador es continuar captando a personal de Reenganchados para que realicen el curso de Operador Especial Comando y que luego de esto puedan pasar a la Escuela Técnica, y esta estrategia funcionaría adecuadamente ya que sería una oportunidad para mucho de este personal para el cual su aspiración profesional es ser suboficial, en muchos casos esta facilidad se las da la PNP por lo que perdemos personal ya casi preparado en los conocimientos básicos de valores e instrucción militar.

8. ¿Cómo perciben los miembros actuales de la brigada el impacto de la falta de sub oficiales Operadores Especiales - Comandos en las operaciones militares?

   La percepción se presenta primero en la limitada existencia de patrullas para realizar Operaciones Especiales, este mismo aspecto obliga que no exista una rotación permanente de personal obligando que se tenga que nombrar al mismo personal o en el mismo sentido nombrar personal no calificado para Operaciones Especiales lo cual no solo es un riesgo, sino que también disminuye la moral del personal

particularmente cuando se actúa junto a personal de Operaciones de otros institutos (los cuales si son calificados).

9. ¿De qué manera los factores de capacidad (infraestructura, logística, presupuesto, personal) afectan la captación y preparación de suboficiales en esta especialidad?
   Definitivamente los factores de capacidad afectan directamente particularmente en la preparación de los suboficiales y están estos factores entrelazados ya que al no contar con personal certificado se hace más difícil el entrenar a un combatiente que no es Operador lo cual requiere de más tiempo para que esté en condiciones de entrar en combate para realizar OOEE lo cual ocasionaría la asignación de mayor presupuesto con el cuál el instituto no cuenta y debería emplearse para perfeccionar y no entrenar. En el caso de cómo afecta los factores de capacidad de infraestructura y logística en la captación se da por la desmotivación que se observa al no percibir el personal que pertenece a las Unidades de OOEE donde se da mucho y en donde la vida está en peligro permanente, y el hecho de no contar con los medios logísticos y de infraestructura suficientes; desmotiva al personal de suboficiales a presentarse para seguir el curso de OE.
10. ¿Qué cambios organizacionales o estructurales propondría para optimizar la captación y mejorar el alistamiento de la brigada?
    Primero.- Disminuir la cantidad de unidades con denominación de Unidades de FFEE o de Comandos, continuando así con la puesta en vigencia del Comando de Operaciones Especiales (COE).
    Segundo.- Designar al personal de la especialidad de OE-Cmdo, únicamente a las unidades de OOEE particularmente hasta el momento que cumplan los años en unidades operativas.
    Tercero.- Mantener una línea de carrera con aquel personal que elige la especialidad de OE-Cmdo, es decir que su transcurrir sea desde la Brig FFEE (COE)-VRAEM (UU OOEE)-FEC-ECE.

ENTREVISTA

CODIGO: DESCFN

INTRODUCCIÓN:

Buenos días, me encuentro desarrollando una tesis como trabajo de investigación, para obtener el grado de Maestro en Ciencias Militares, en la Escuela Superior de Guerra del Ejército, está investigación trata sobre **"**Captación de sub oficiales de la especialidad operador especial-comando para mejorar el alistamiento de la 1ª Brigada de Fuerzas Especiales, Lima, 2024**"**

CARACTERÍSTICAS DE LA ENTREVISTA:

1. ¿El personal que integra las Unidades de Fuerzas Especiales son de la especialidad Operador Especial - Comando? Descríbanos sobre las competencias/capacidades del personal que integra.

   No, sin embargo, se busca integrar la mayor cantidad de este personal para los puestos operativos más importantes, por otro lado, la formación en muchos casos es dispar y no estandarizada por partir de especialidades diferentes y con distintos enfoques. Las competencias, si bien es cierto son variadas, la mayoría de ellas solo se basa en la aplicación de "acción directa" y las técnicas relacionadas a esta.
2. ¿Considera Ud. que el personal con el que cuentan las Unidades de Fuerzas Especiales actualmente es el más idóneo?

   Considero que el esfuerzo se está haciendo, sin embargo, es parte de un proceso y todo proceso está supeditado a la mejora continua. Para medir la idoneidad del personal de una unidad no creo que sea únicamente válido basarnos en el completamiento de los cuadros con operadores especiales, sino también ver las características personales de cada uno de ellos y relacionarlas con los requerimientos del puesto que se requiere cubrir; bajo este contexto mi respuesta seria que no para la mayoría de las unidades de fuerzas especiales.
3. ¿Qué factores motivan a los candidatos a postular para seguir el proceso de formación de la especialidad de Operador Especial-Comando?

   Bajo mi concepción, en un primer momento, lo que atrae a los candidatos a esta especialidad es el prestigio que representa portar la boina negra. Ese un símbolo de excelencia y dedicación motiva a los jóvenes, recién egresados en muchos casos, a comenzar esa transición operativa. Además, considero que muchos buscan el

desafío personal de superar límites y la oportunidad de participar en misiones reales con impacto estratégico.

4. ¿Cuáles son las principales barreras o desafíos en el proceso de captación de suboficiales para esta especialidad?

   Los aprietos económicos que impone realizar la preparación para esta especialidad son considerables, convirtiéndose estos (desde mi óptica) es una de las principales barreras que afronta un suboficial motivado y con ánimos de realizar el curso. Ahora, dentro del campo de los desafíos la falta de capacidad física y psicológica para cumplir los estándares que requiere la formación son puntos importantes también, ya que el producto que surge de las escuelas de formación y que se convierte en la materia prima para los semilleros de las operaciones especiales, en muchas ocasiones, no es el mejor.

5. ¿Cómo evalúa la efectividad del proceso actual de captación y de selección del personal que integra su unidad

   En mi unidad actual y en algunas de las anteriores, el proceso de captación no ha tenido una adecuada proyección ni difusión entre los miembros de la misma, no obstante, en algunas, especialmente en las de fuerzas especiales el personal interesado logra fácilmente acceder a la información e incluso tiene mayor posibilidad y facilidad de preparación para encarar de manera adecuada el proceso de selección.

6. ¿Cómo influye la cantidad y calidad de Operadores Especiales-Comando en el alistamiento general de la 1ª Brigada de Fuerzas Especiales?

   Desde un enfoque particular, creo que un Operador Especial-Comando bien entrenado puede marcar la diferencia en una misión crítica o incluso en el pleno desarrollo de una unidad y por ende de la Brigada en su conjunto. Cuando hay escasez de personal calificado, la carga operativa recae sobre unos pocos y esto es fácilmente evidenciable actualmente, especialmente en las unidades más especializadas y operativas de la Brigada, lo que genera fatiga y reduce la eficiencia general de la misma. Por otro lado, contar con un número suficiente de operadores bien preparados no solo mejora activamente la capacidad de respuesta de la brigada, sino que también permite una mejor distribución de tareas y un menor desgaste del personal.

7. ¿Qué estrategias considera esenciales para atraer a más postulantes a esta especialidad?

Me parece que, en vista de la problemática, los tres aspectos en los que más se debería enfocar el esfuerzo de mejora es motivación, incentivos más reales y visibilidad. Primero, hacer más visible el valor de ser un Operador Especial-Comando. Muchos sub oficiales, a pesar que han captado el valor de la “mística” no conocen el verdadero trabajo de estas unidades.

Segundo, mejorar los beneficios concretos, teniendo en cuenta que la problemática económica es un factor fundamental y en algunos casos una barrera infranqueable para algunos elementos con gran potencial, los gastos de preparación, admisión y formación son en harto considerables y estos deberían de alguna manera subvencionarse, sabiendo que el producto final es para beneficio institucional

Tercero, atacar la búsqueda de talento desde etapas tempranas de la formación del sub oficial y no solamente orientado a la etapa final, esto permitiría encontrar mejor materia prima e incluso generar preparación y conocimiento temprano de lo que involucra convertirse en operador especial. Finalmente, y en correlación a lo anteriormente mencionado podría implementarse un programa donde los suboficiales interesados (no necesariamente de último año) reciban 2 semanas de entrenamiento básico libre a manera de programa de verano para detectar personal interesado y con características deseadas con el fin de identificarlo y eventualmente realizar seguimiento. Así conocerán la especialidad antes de comprometerse, reduciendo deserciones futuras, costos hundidos y se ampliaría el margen de efectividad en la formación de operadores.

8. ¿Cómo perciben los miembros actuales de la brigada el impacto de la falta de sub oficiales Operadores Especiales - Comandos en las operaciones militares?

   Los miembros de la brigada, en las unidades son conscientes de que la escasez de personal calificado afecta directamente las operaciones. Cuando las patrullas o grupos de operadores no están completos, las misiones se vuelven más riesgosas y la planificación se complica, es algo que hemos visto directamente, especialmente en las unidades que son las más operativas y que conforman grupos de operadores en apoyo tanto para la FEC como para el Componente de Fuerzas Especiales. Además, los operadores más experimentados terminan asumiendo cargas excesivas, lo que a la larga puede llevar al agotamiento y a una disminución en el rendimiento por la baja rotación de sus elementos.

9. ¿De qué manera los factores de capacidad (infraestructura, logística, presupuesto, personal) afectan la captación y preparación de suboficiales en esta especialidad?

Los limitantes en los factores de capacidad influyen de manera directa más que todo en la capacidad para para formar nuevos operadores que en la capacidad para captarlos. Pero si de priorizar se trata, diría que el mayor problema es el humano que contribuye en muchos casos a una deficiente captación y preparación, yendo desde la línea de pensamiento como parte de una cultura organizacional obsoleta, hasta una resistencia al cambio muy severa, si a esto le sumamos la falta de instructores capacitados o su ubicación en puestos erróneos, se nos presenta un primer problema por solucionar, ya que todos somos conocedores de las otras limitantes que en cierto modo son más subsanables en un corto plazo.

10. ¿Qué cambios organizacionales o estructurales propondría para optimizar la captación y mejorar el alistamiento de la brigada?

    Como lo indicado en líneas anteriores (pregunta 7), sería interesante enfocarse en la etapa temprana de postulante, ya que contamos con el beneficio de saber de dónde vendrán, así procurar implementar el mencionado programa de manera progresiva y centralizada, pero con un amplio potencial de convertirlo en un foco de captación a nivel nacional. Con la aplicación de estos “Programas de Entrenamiento Temprano” que ya tienen vestigios de éxito en otras realidades, podríamos apuntar a tener mejor materia prima para la generación de un mejor producto, generaríamos atención e interés temprano en el foco de población militar que buscamos y eventualmente evitaríamos el costo hundido al reducir la cantidad de deserciones del curso. Esto, aunado a un programa de “subvención en entrenamiento” a quien en su seguimiento prometa aprovechar de mejor manera el entrenamiento y convertirse en un fruto valioso para la comunidad de las operaciones especiales no iría en pro solamente de ese operador, sino que iría a favor de las operaciones especiales en su gran dimensión y por ende del mismo Ejercito y sus objetivos.

ANEXO 3



VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

ANEXO 3

Validación de instrumentos

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

El presente formato tiene por finalidad recoger el juicio de expertos sobre la pertinencia, claridad, coherencia, suficiencia y aplicabilidad de los instrumentos de recolección de datos. La validación se realiza antes del trabajo de campo, a fin de fortalecer la consistencia metodológica de la investigación.

A. Datos del experto evaluador

Campo	Información
Apellidos y nombres	Martínez Ponce Eduardo
Grado académico / profesión	Magister
Cargo o experiencia vinculada al tema	OO de Fuerzas Especiales G-3 2da DT TEMO 3a Bdo. FFEE
Institución	Ejército del Perú
DNI	43337343
Correo electrónico	orion_foxbat@hotmail.com.
Fecha	01 octubre 2025

B. Datos del instrumento

Campo	Información
Título de la investigación	Captación de Sub Oficiales de la especialidad Operador Especial-Comando para mejorar el alistamiento de la 1.ª Brigada de Fuerzas Especiales, Lima, 2024.
Instrumento evaluado	Guía de entrevista semiestructurada / Ficha de análisis documental.
Autores	Bach. Castañeda Zegarra julio – Bach. Rondón Vargas Freddy
Enfoque	Cualitativo.
Método	Hermenéutico-interpretativo.
Técnicas	Entrevista semiestructurada y análisis documental.

C. Matriz de evaluación del instrumento

Criterio	Indicador	Escala 1-5	Observaciones
Claridad	Los ítems están redactados en lenguaje comprensible, técnico y adecuado para los participantes.	5	
Coherencia	Los ítems se relacionan con el problema, objetivos, categorías y subcategorías de la investigación.	5	

Pertinencia	Los ítems permiten obtener información relevante sobre captación, asignación, especialización y alistamiento.	5	
Suficiencia	El instrumento contiene preguntas necesarias para comprender el fenómeno en profundidad.	4	
Neutralidad	Las preguntas no inducen respuestas ni condicionan la opinión del entrevistado.	5	
Rigor metodológico	El instrumento responde al enfoque cualitativo y permite recuperar experiencias, significados y valoraciones.	5	
Aplicabilidad	El instrumento puede aplicarse a expertos con experiencia en Fuerzas Especiales, gestión de personal y alistamiento.	5	
Consideración ética	El instrumento respeta la confidencialidad, reserva institucional y voluntariedad de la participación.	5	

Escala sugerida: 1 = deficiente; 2 = bajo; 3 = aceptable; 4 = bueno; 5 = excelente.

D. Dictamen del experto

Resultado	Marcar con X
Apto para aplicación	X
Apto con observaciones	
No apto	

Sugerencias y recomendaciones del experto:

Aplicable

Firma del experto:

Nombres y apellidos: Eduardo Martínez Ponce

DNI: 43337343 Fecha: 01 / 10 / 2025

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

El presente formato tiene por finalidad recoger el juicio de expertos sobre la pertinencia, claridad, coherencia, suficiencia y aplicabilidad de los instrumentos de recolección de datos. La validación se realiza antes del trabajo de campo, a fin de fortalecer la consistencia metodológica de la investigación.

A. Datos del experto evaluador

Campo	Información
Apellidos y nombres	Pinedo Lopez Hugo
Grado académico / profesión	Doctor
Cargo o experiencia vinculada al tema	oficial del Ejercito 30 años de servicio
Institución	Ejercito del Perú
DNI	23130669
Correo electrónico	hpinedo@escuelamilitar.edu.pe
Fecha	Noviembre 2025

B. Datos del instrumento

Campo	Información
Título de la investigación	Captación de Sub Oficiales de la especialidad Operador Especial-Comando para mejorar el alistamiento de la 1.ª Brigada de Fuerzas Especiales, Lima, 2024.
Instrumento evaluado	Guía de entrevista semiestructurada / Ficha de análisis documental.
Autores	Bach. Castañeda Zegarra julio – Bach. Rondón Vargas Freddy
Enfoque	Cualitativo.
Método	Hermenéutico-interpretativo.
Técnicas	Entrevista semiestructurada y análisis documental.

C. Matriz de evaluación del instrumento

Criterio	Indicador	Escala 1-5	Observaciones
Claridad	Los ítems están redactados en lenguaje comprensible, técnico y adecuado para los participantes.	5	
Coherencia	Los ítems se relacionan con el problema, objetivos, categorías y subcategorías de la investigación.	5	

Pertinencia	Los ítems permiten obtener información relevante sobre captación, asignación, especialización y alistamiento.	4	
Suficiencia	El instrumento contiene preguntas necesarias para comprender el fenómeno en profundidad.	5	
Neutralidad	Las preguntas no inducen respuestas ni condicionan la opinión del entrevistado.	5	
Rigor metodológico	El instrumento responde al enfoque cualitativo y permite recuperar experiencias, significados y valoraciones.	5	
Aplicabilidad	El instrumento puede aplicarse a expertos con experiencia en Fuerzas Especiales, gestión de personal y alistamiento.	5	
Consideración ética	El instrumento respeta la confidencialidad, reserva institucional y voluntariedad de la participación.	4	

Escala sugerida: 1 = deficiente; 2 = bajo; 3 = aceptable; 4 = bueno; 5 = excelente.

D. Dictamen del experto

Resultado	Marcar con X
Apto para aplicación	X
Apto con observaciones	
No apto	

Sugerencias y recomendaciones del experto:

Es aplicable

Firma del experto: _____

Nombres y apellidos: HUGO PRADO LOPEZ

DNI: 43913069 Fecha: 06/10/2025

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

El presente formato tiene por finalidad recoger el juicio de expertos sobre la pertinencia, claridad, coherencia, suficiencia y aplicabilidad de los instrumentos de recolección de datos. La validación se realiza antes del trabajo de campo, a fin de fortalecer la consistencia metodológica de la investigación.

A. Datos del experto evaluador

Campo	Información
Apellidos y nombres	ZEA MELODIAS RODOLFO
Grado académico / profesión	Msc.
Cargo o experiencia vinculada al tema	Oficial Fuerzas Especiales
Institución	EMCH.
DNI	
Correo electrónico	72eamelodias@gmail.com.
Fecha	OCTUBRE 2025

B. Datos del instrumento

Campo	Información
Título de la investigación	Captación de Sub Oficiales de la especialidad Operador Especial-Comando para mejorar el alistamiento de la 1.ª Brigada de Fuerzas Especiales, Lima, 2024.
Instrumento evaluado	Guía de entrevista semiestructurada / Ficha de análisis documental.
Autores	Bach. Castañeda Zegarra julio – Bach. Rondón Vargas Freddy
Enfoque	Cualitativo.
Método	Hermenéutico-interpretativo.
Técnicas	Entrevista semiestructurada y análisis documental.

C. Matriz de evaluación del instrumento

Criterio	Indicador	Escala 1-5	Observaciones
Claridad	Los ítems están redactados en lenguaje comprensible, técnico y adecuado para los participantes.	5	
Coherencia	Los ítems se relacionan con el problema, objetivos, categorías y subcategorías de la investigación.	5	

Pertinencia	Los ítems permiten obtener información relevante sobre captación, asignación, especialización y alistamiento.	5	
Suficiencia	El instrumento contiene preguntas necesarias para comprender el fenómeno en profundidad.	4	
Neutralidad	Las preguntas no inducen respuestas ni condicionan la opinión del entrevistado.	4	
Rigor metodológico	El instrumento responde al enfoque cualitativo y permite recuperar experiencias, significados y valoraciones.	5	
Aplicabilidad	El instrumento puede aplicarse a expertos con experiencia en Fuerzas Especiales, gestión de personal y alistamiento.	5	
Consideración ética	El instrumento respeta la confidencialidad, reserva institucional y voluntariedad de la participación.	5	

Escala sugerida: 1 = deficiente; 2 = bajo; 3 = aceptable; 4 = bueno; 5 = excelente.

D. Dictamen del experto

Resultado	Marcar con X
Apto para aplicación	X
Apto con observaciones	
No apto	

Sugerencias y recomendaciones del experto:

Aplicable

Firma del experto: _____

Nombres y apellidos: RODOLFO ZEA MELGAREJO

DNI: 29388850 Fecha: 16/01/2025

ANEXO 4

AUTORIZACIÓN PARA RECOLECCIÓN DE DATOS

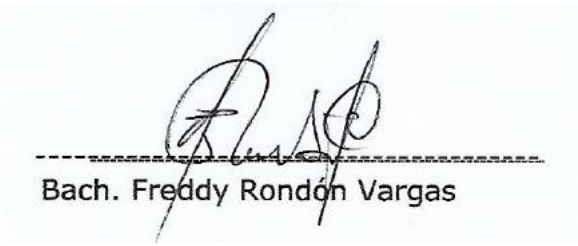
ANEXO 4

La recolección de datos de la presente investigación se realizó mediante la participación de expertos de Fuerzas especiales del Ejército del Perú procedentes de diferentes unidades y dependencias vinculadas con el objeto de estudio. Esta diversidad de fuentes permitió recoger perspectivas especializadas sobre el proceso de captación de Sub Oficiales de la especialidad Operador Especial-Comando y su relación con el alistamiento de la 1.ª Brigada de Fuerzas Especiales. Los expertos aportaron sus conocimientos y experiencias profesionales respecto a la identificación de necesidades de personal, los criterios de selección, los perfiles requeridos y las condiciones que intervienen en la incorporación de efectivos con las competencias necesarias para el cumplimiento de las misiones asignadas. Asimismo, sus aportes permitieron examinar las dificultades, limitaciones y oportunidades de mejora vinculadas con el proceso de captación durante el año 2024. La información se obtuvo a través de entrevistas a los participantes seleccionados, considerando su experiencia, especialización y vinculación con el objeto de estudio. La participación de expertos de distintas entidades favoreció la obtención de perspectivas complementarias, enriqueciendo la comprensión del fenómeno investigado. Posteriormente, la información recopilada fue organizada y analizada de acuerdo con las categorías de investigación, con la finalidad de identificar coincidencias, diferencias y aportes relevantes para la interpretación de los resultados. De esta manera, la diversidad de informantes entre Oficiales y Sub oficiales de Fuerzas Especiales de diferentes dependencias ha contribuido a una comprensión más amplia y contextualizada del proceso de captación de Sub Oficiales Operador Especial-Comando y de su vinculación con el alistamiento de la 1.ª Brigada de Fuerzas Especiales.

Lima, abril del 2025



DNI: 43644147



DNI: 43328988

.

ANEXO 5



COMPROMISO ÉTICO Y CONSENTIMIENTO INFORMADO

ANEXO 5

Compromiso ético y consentimiento informado

A. Compromiso ético de los investigadores

Los autores de la tesis titulada “Captación de Sub Oficiales de la especialidad Operador Especial-Comando para mejorar el alistamiento de la 1.ª Brigada de Fuerzas Especiales, Lima, 2024” declaran que el estudio se desarrolla con responsabilidad académica, honestidad intelectual, respeto por las fuentes consultadas, protección de la identidad de los participantes y observancia de las normas éticas aplicables a la investigación cualitativa.

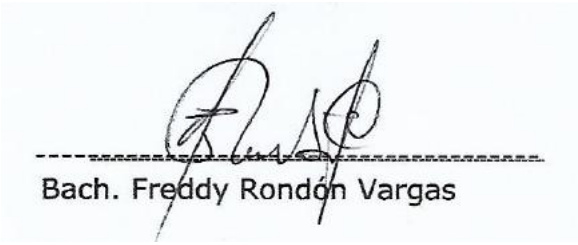
Los autores se comprometen a utilizar la información obtenida únicamente con fines académicos, evitando cualquier uso que pudiera afectar la dignidad de los participantes, la seguridad institucional o la reserva de información. Las entrevistas serán codificadas mediante seudónimos o códigos, y los datos serán tratados con confidencialidad.

Asimismo, los autores declaran que no manipularán testimonios ni documentos para alterar su sentido, que respetarán la propiedad intelectual de las fuentes consultadas y que las citas y referencias serán incorporadas conforme a las normas académicas correspondientes.

Lima, junio del 2026.



DNI: 43644147



DNI: 43328988

B. Consentimiento informado del participante

He sido informado(a) sobre los objetivos de la investigación titulada “Captación de Sub Oficiales de la especialidad Operador Especial-Comando para mejorar el alistamiento de la 1.ª Brigada de Fuerzas Especiales, Lima, 2024”. Se me ha explicado que mi participación consiste en responder una entrevista semiestructurada relacionada con mi experiencia profesional, percepción y conocimiento sobre captación, formación, asignación y alistamiento de personal especializado.

Comprendo que mi participación es voluntaria, que puedo abstenerme de responder cualquier pregunta y que la información proporcionada será tratada de manera confidencial mediante códigos o seudónimos. También comprendo que no se solicitará información clasificada, sensible ni detalles operativos que comprometan la seguridad institucional.

En señal de conformidad, autorizo mi participación en la entrevista para fines estrictamente académicos.

Dato	Información
Código del participante	_____
Firma del participante	_____
Firma del investigador	_____
Fecha	____ / ____ / _____

ANEXO 6

HOJA DE DATOS PERSONALES

ANEXO 6

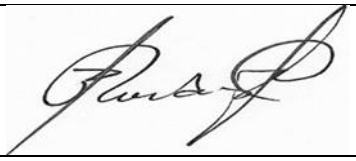
Hoja de datos personales

La presente hoja de datos personales se incluye para fines administrativos y académicos de identificación de los autores de la tesis. La información debe ser completada conforme a los requerimientos de la institución educativa.

Autor 1

Campo	Información
Grado	General de División
Nombres	Julio César
Apellidos	Castañeda Zegarra
DNI	43644147
Correo institucional	jcastanedaz@ejercito.mil.pe
Correo personal	Juliocesar660317@gmail.com
Teléfono / celular	995400974
Dirección	Alameda Costa Norte Mz-HB, Lt-18. Urb Brisas Villa. Chorrillos
Programa académico	
Firma	

Autor 2

Campo	Información
Grado	Tte. Crl. “R”
Nombres	Freddy
Apellidos	Rondón Vargas
DNI	43328988
Correo institucional	frondonv@esge.edu.pe
Correo personal	rondonfreddy@hotmail.com
Teléfono / celular	998091523
Dirección	Calle 9 241 San Borja Lima
Programa académico	
Firma	

ANEXO 7



APORTE DOCTRINARIO

ANEXO 7

Aporte de la investigación

7.1 Título del aporte de investigación

Modelo técnico-doctrinario de captación especializada de Sub Oficiales Operador Especial-Comando para fortalecer el alistamiento operacional de la 1ª Brigada de Fuerzas Especiales.

7.2 Resumen ejecutivo

El presente aporte doctrinario propone un modelo técnico de captación especializada orientado a mejorar la disponibilidad de Sub Oficiales Operador Especial-Comando y, con ello, fortalecer el alistamiento operacional de la 1ª Brigada de Fuerzas Especiales. La propuesta parte de un diagnóstico institucional: la captación especializada no debe ser entendida como una acción aislada de convocatoria, sino como un ciclo integral de gestión del talento humano militar que articula diagnóstico de brechas, difusión segmentada, preselección, selección multidimensional, formación especializada, asignación por perfil, integración operacional, retención y evaluación de impacto.

El modelo se sustenta en la gestión estratégica del talento humano, la gestión por capacidades, la doctrina de operaciones especiales y la necesidad de vincular personal, entrenamiento y equipamiento con la disponibilidad real de la fuerza. En términos prácticos, el aporte establece fases, procedimientos, responsables, indicadores, hoja de ruta, riesgos y resultados esperados. Su aplicación permitiría orientar decisiones de personal con criterios de mérito, idoneidad, trazabilidad, pertinencia doctrinaria y contribución directa al alistamiento.

7.3 Introducción

Las unidades de Fuerzas Especiales constituyen capacidades militares de alta exigencia que requieren personal seleccionado, entrenado, disciplinado y doctrinariamente preparado para actuar en escenarios complejos. En este contexto, el Sub Oficial Operador Especial-Comando representa un recurso humano estratégico, debido a que su desempeño incide en la conformación de equipos, la continuidad del entrenamiento, el empleo del equipamiento, la cohesión interna y la disponibilidad operacional de la unidad.

La problemática identificada en la investigación evidencia que la captación de Sub Oficiales Operador Especial-Comando requiere un enfoque más amplio que el proceso de admisión. La convocatoria y selección son fases importantes, pero insuficientes si no se

articulan con la determinación objetiva de brechas, la difusión a potenciales postulantes, la formación progresiva, la asignación por perfil, la integración a la unidad y la retención del talento formado. En consecuencia, el aporte doctrinario propone una estructura técnica que convierta la captación en un sistema permanente de generación y sostenimiento de capacidades.

Este aporte no pretende reemplazar la normativa vigente ni modificar competencias institucionales formalmente establecidas. Su finalidad es ofrecer una propuesta académica y doctrinaria que pueda servir como base para lineamientos, directivas internas, programas de mejora o futuras investigaciones aplicadas sobre gestión del talento humano en Fuerzas Especiales.

7.4 Realidad problemática que enfrenta el aporte

La realidad problemática se expresa en la existencia de una brecha entre la demanda de personal especializado y la disponibilidad efectiva de Sub Oficiales Operador Especial-Comando en la 1.ª Brigada de Fuerzas Especiales. Esta brecha no solo tiene una dimensión cuantitativa, referida al número de operadores disponibles, sino también una dimensión cualitativa, relacionada con la idoneidad del personal, la correspondencia entre perfil y función, la continuidad del entrenamiento y la permanencia en la especialidad.

Cuando la unidad no dispone de suficiente personal especializado, se generan efectos concatenados: sobrecarga de operadores formados, necesidad de entrenamiento compensatorio para personal no especializado, afectación de la cohesión de equipos, menor eficiencia en el empleo del equipamiento y limitaciones para sostener niveles adecuados de alistamiento. La consecuencia institucional es que la estructura orgánica puede existir formalmente, pero no contar con la misma disponibilidad real de capacidades.

Por ello, el aporte doctrinario se orienta a enfrentar la problemática desde una lógica sistémica. La captación especializada debe iniciar antes de la convocatoria, con el diagnóstico de brechas, y continuar después del egreso, mediante asignación, integración, retención y evaluación de impacto. Bajo esta perspectiva, captar no significa únicamente atraer postulantes, sino asegurar que el Ejército identifique, seleccione, forme, ubique y sostenga al personal que necesita para cumplir sus misiones con eficiencia.

7.5 Fundamentación normativa, doctrinaria y teórica

El aporte se fundamenta en la necesidad de alinear la gestión del personal con los objetivos institucionales, la gestión por capacidades y la doctrina de operaciones

especiales. La gestión estratégica de recursos humanos sostiene que las organizaciones deben atraer, seleccionar, desarrollar y retener personas en función de sus objetivos estratégicos (Dolan et al., 2007). En el ámbito militar, dicha lógica adquiere especial importancia porque el personal constituye un factor crítico de la capacidad operacional.

Desde la teoría del reclutamiento y la captación, el proceso de atraer personal no se limita a comunicar vacantes, sino que constituye un sistema de comunicación entre la organización y el mercado o universo de postulantes potenciales (Chiavenato, 2009). En el caso militar, este principio exige que la difusión sea segmentada, realista y coherente con las exigencias de la especialidad. Asimismo, los estudios sobre reclutamiento militar destacan la relevancia de los incentivos, la selección de reclutadores, la publicidad, la segmentación territorial y la coordinación entre captación y retención (Asch, 2019).

Desde la doctrina militar, las operaciones especiales requieren personal especialmente seleccionado, organizado, entrenado y equipado, con competencias superiores para actuar en ambientes complejos. En consecuencia, la especialidad Operador Especial-Comando demanda una selección multidimensional que considere no solo condición física, sino también aptitud psicológica, capacidad cognitiva, disciplina, aprendizaje técnico, criterio, vocación y resistencia a la presión (Ejército del Perú, 2024a).

La Directiva N.° 011/C-2.a/05.00 constituye un referente institucional importante porque formaliza el proceso de admisión por concurso al Programa Operador Especial-Comando e incorpora áreas de evaluación física, psicológica, cognoscitiva y técnica (Ejército del Perú, 2024b). Sin embargo, el aporte doctrinario propone complementar dicho proceso con fases previas y posteriores, de manera que la admisión se integre a un sistema continuo de gestión del talento humano especializado.

Finalmente, la gestión por capacidades exige determinar brechas a partir de factores como personal, entrenamiento, equipamiento, doctrina, organización, infraestructura y logística. En ese sentido, la captación de operadores especiales debe relacionarse directamente con el alistamiento operacional, entendido como la capacidad real de la unidad para cumplir misiones con personal idóneo, entrenamiento continuo y medios adecuados (Arévalo et al., 2021).

7.6 Objetivo del aporte de investigación

Proponer un modelo técnico-doctrinario de captación especializada de Sub Oficiales Operador Especial-Comando que permita mejorar la disponibilidad de personal calificado y fortalecer el alistamiento operacional de la 1.ª Brigada de Fuerzas Especiales.

7.6.2 Metas

a. Establecer una ruta institucional que articule diagnóstico de brechas, difusión, preselección, selección, formación, asignación, integración, retención y evaluación del personal Operador Especial-Comando.

b. Fortalecer la planificación de necesidades mediante una matriz permanente de brechas por unidad, grado, especialidad, disponibilidad, rotación y proyección de demanda.

c. Mejorar la difusión del Programa Operador Especial-Comando mediante campañas segmentadas dirigidas a potenciales postulantes con vocación, aptitud física, disciplina, estabilidad psicológica y compromiso institucional.

d. Consolidar un proceso de selección multidimensional que evalúe factores físicos, psicológicos, cognitivos, técnicos, vocacionales, disciplinarios y éticos bajo criterios objetivos y trazables.

e. Promover la asignación por perfil y la integración operacional del personal formado mediante inducción, mentoría, entrenamiento colectivo y seguimiento del desempeño inicial.

f. Establecer mecanismos de retención y línea de carrera especializada para reducir la pérdida temprana del talento formado.

g. Diseñar indicadores de evaluación que permitan medir la contribución del modelo al incremento del alistamiento operacional.

7.7 Alcance y ámbito de aplicación

El modelo propuesto tiene alcance técnico-doctrinario y se orienta principalmente a la 1ª Brigada de Fuerzas Especiales. No obstante, por la naturaleza institucional del proceso de captación, también involucra a los órganos responsables de personal, educación, doctrina, formación, difusión, planificación y presupuesto del Ejército del Perú.

El ámbito de aplicación comprende las fases previas a la convocatoria, el proceso de admisión, la formación especializada, la asignación posterior, la integración a la unidad y la evaluación del impacto en el alistamiento. La propuesta debe aplicarse respetando la normativa vigente, los procedimientos institucionales, la confidencialidad de la información y la seguridad operacional.

Nivel de aplicación	Descripción
Nivel estratégico-institucional	Define políticas, lineamientos, metas de cobertura de brechas, criterios de retención e indicadores de impacto.
Nivel operacional	Vincula la captación con las necesidades reales de alistamiento de la 1.ª Brigada de Fuerzas Especiales.
Nivel educativo-formativo	Articula la difusión, selección, formación y evaluación del postulante con estándares de la especialidad.
Nivel administrativo	Garantiza trazabilidad, expedientes, cuadros de mérito, asignación por perfil y registro de indicadores.

7.8 Definiciones operacionales del modelo

Término	Definición operacional
Captación especializada	Proceso continuo mediante el cual la institución identifica, atrae, orienta, selecciona y conduce postulantes con potencial para desempeñarse como Operador Especial-Comando.
Brecha de operador	Diferencia entre la cantidad y calidad de Sub Oficiales Operador Especial-Comando requeridos por la unidad y la disponibilidad efectiva de personal con dicha especialidad.
Selección multidimensional	Evaluación integral del postulante mediante criterios físicos, psicológicos, cognitivos, técnicos, vocacionales, disciplinarios y éticos.
Asignación por perfil	Ubicación del personal formado en puestos coherentes con su especialidad, experiencia, competencias y necesidades de la unidad.
Integración operacional	Proceso de incorporación del operador a la unidad mediante inducción, mentoría, entrenamiento colectivo, adaptación cultural y seguimiento de desempeño.
Retención especializada	Conjunto de incentivos, oportunidades de desarrollo, reconocimiento y línea de carrera que busca mantener al operador formado dentro del sistema de Fuerzas Especiales.
Evaluación de impacto	Medición de la contribución del modelo a los niveles de alistamiento, considerando personal disponible, entrenamiento, equipamiento y capacidad de conformar equipos.

7.9 Principios rectores del modelo

Principio	Contenido técnico
Meritocracia	La selección y asignación deben sustentarse en competencias demostrables, rendimiento, aptitud y cuadro de mérito.
Trazabilidad	Cada fase debe contar con registros verificables que permitan reconstruir decisiones, resultados y criterios utilizados.
Pertinencia operacional	La captación debe responder a necesidades reales de alistamiento y no únicamente a disponibilidad administrativa de vacantes.
Integralidad	El modelo debe articular fases previas, concurrentes y posteriores a la formación del operador.
Transparencia	Los requisitos, criterios, resultados y procedimientos deben comunicarse con claridad dentro de los límites de la reserva institucional.
Continuidad	La captación debe ser permanente y proyectiva, evitando depender de convocatorias aisladas o reactivas.
Seguridad y reserva	El proceso no debe divulgar información clasificada, sensible ni procedimientos tácticos de la unidad.
Evaluación continua	El modelo debe medirse mediante indicadores de captación, formación, asignación, permanencia y alistamiento.

7.10 Estructura del modelo técnico-doctrinario

El modelo propuesto se denomina Sistema Integrado de Captación Especializada del Operador Especial-Comando (SICE-OEC). Su propósito es ordenar el proceso de generación de personal especializado mediante fases sucesivas e interdependientes. Cada fase produce un resultado verificable que alimenta la siguiente etapa, evitando que la captación sea tratada como una acción aislada.

Fase	Propósito	Producto verificable
1. Diagnóstico de brechas	Determinar necesidades reales de operadores por unidad, grado y función.	Matriz anual de brechas validada.
2. Difusión y atracción segmentada	Ampliar el universo de postulantes idóneos.	Plan de difusión y registro de postulantes informados.
3. Preselección administrativa	Verificar requisitos de expediente, salud, disciplina y disponibilidad.	Relación de postulantes aptos para evaluación.
4. Selección multidimensional	Identificar postulantes con mayor probabilidad de éxito formativo y desempeño.	Cuadro de mérito y actas de evaluación.
5. Formación especializada	Desarrollar competencias de Operador Especial-Comando.	Relación de egresados, calificaciones y competencias alcanzadas.

6. Asignación por perfil	Ubicar al operador formado según brecha y perfil requerido.	Resolución o documento de asignación coherente con la especialidad.
7. Integración operacional	Asegurar adaptación, mentoría y cohesión con la unidad.	Plan de integración y evaluación inicial.
8. Retención y carrera	Sostener al operador formado en el sistema de Fuerzas Especiales.	Plan de incentivos, permanencia y desarrollo profesional.
9. Evaluación de impacto	Medir contribución al alistamiento operacional.	Informe anual de impacto en personal, entrenamiento y disponibilidad.

7.11 Desarrollo de fases y procedimientos

Fase 1. Diagnóstico de brechas de Operador Especial-Comando

Esta fase constituye el punto de partida del modelo. Su finalidad es identificar la diferencia entre el personal especializado requerido y el personal disponible con la especialidad Operador Especial-Comando. La matriz de brechas debe considerar cantidad de efectivos, grado, especialidad, experiencia, rotación, disponibilidad, proyección de pase a otras unidades, necesidad de reemplazos y requerimientos de entrenamiento.

Procedimiento básico:

- Consolidar información de cuadros de asignación, efectivos disponibles y requerimientos de la 1.ª Brigada de Fuerzas Especiales.
- Identificar puestos o funciones que requieren personal Operador Especial-Comando.
- Determinar brechas cuantitativas y cualitativas por grado, unidad y perfil.
- Validar la matriz con los órganos responsables de personal, planificación y unidad usuaria.
- Actualizar la matriz al menos una vez al año o cuando existan cambios significativos en la disponibilidad de personal.

Fase 2. Difusión y atracción segmentada

La difusión debe orientarse a incrementar la cantidad y calidad de postulantes. No basta con publicar una convocatoria; es necesario comunicar con claridad el perfil requerido, las exigencias, las oportunidades de desarrollo, el prestigio de la especialidad y las condiciones de permanencia. La difusión debe ser segmentada, es decir, dirigida a unidades, escuelas y regiones donde exista mayor potencial de postulantes.

Para ampliar el universo de captación, el modelo debe segmentar las fuentes potenciales de talento al menos en: Sub Oficiales en servicio, personal de tropa reenganchado con experiencia y adaptación institucional demostrada, y otros segmentos que la normativa institucional autorice. Cada segmento debe contar con estrategias de información y orientación diferenciadas, manteniendo un único estándar de selección para el ingreso al Programa Operador Especial-Comando.

Procedimiento básico:

- Diseñar mensajes institucionales claros sobre finalidad, requisitos, exigencias y beneficios de la especialidad.
- Coordinar la difusión con escuelas, unidades y dependencias de personal.
- Incorporar testimonios institucionales, información de línea de carrera y criterios de postulación.
- Registrar unidades visitadas, número de personal informado y postulantes potenciales.
- Evaluar la efectividad de la difusión mediante tasa de inscripción y tasa de postulantes aptos.

Fase 3. Preselección administrativa, disciplinaria y médica

La preselección busca asegurar que el postulante cumpla condiciones mínimas antes de ingresar a evaluaciones especializadas. Esta fase reduce costos de evaluación y protege la transparencia del proceso.

- Revisar expediente personal y requisitos establecidos por la normativa vigente.
- Verificar antecedentes disciplinarios y administrativos compatibles con la especialidad.
- Confirmar aptitud médica preliminar y disponibilidad para la formación.
- Emitir una relación de postulantes aptos para continuar el proceso.
- Registrar causales de no aptitud de manera objetiva y documentada.

Fase 4. Selección multidimensional

La selección multidimensional constituye el núcleo técnico del modelo. Debe evaluar el potencial integral del postulante, evitando que la decisión se base únicamente en la condición física. El Operador Especial-Comando requiere fortaleza física, estabilidad emocional, criterio, disciplina, aprendizaje técnico, capacidad cognitiva, ética profesional y vocación de servicio. La literatura sobre fuerzas especiales resalta que el éxito en cursos

de calificación depende de variables físicas, cognitivas y de personalidad, por lo que la evaluación debe ser integral (Pattyn et al., 2024).

Dimensión evaluada	Propósito	Evidencia sugerida
Física	Determinar resistencia, fuerza, movilidad, adaptación al esfuerzo y capacidad de recuperación.	Pruebas físicas estandarizadas y registradas.
Psicológica	Identificar estabilidad emocional, tolerancia a la presión, autocontrol y adaptación.	Evaluación psicológica profesional y entrevista especializada.
Cognitiva	Valorar razonamiento, comprensión, toma de decisiones y aprendizaje.	Prueba cognoscitiva y ejercicios de análisis.
Técnica	Evaluar conocimientos básicos, habilidades militares previas y potencial de aprendizaje técnico.	Pruebas técnicas y revisión de capacitación previa.
Vocacional	Identificar motivación, compromiso, expectativa realista y sentido de pertenencia.	Entrevista vocacional estructurada.
Disciplinaria y ética	Garantizar conducta compatible con la especialidad y la cultura institucional.	Revisión de antecedentes y evaluación de conducta.

Fase 5. Formación especializada y seguimiento académico-operacional

La formación debe desarrollar competencias profesionales de manera progresiva y evaluable. Durante esta fase se recomienda registrar el desempeño del alumno, sus fortalezas, limitaciones y áreas de mejora. El seguimiento no debe limitarse a la aprobación o desaprobación final, sino producir información útil para la asignación posterior por perfil.

- Registrar calificaciones por áreas de formación y desempeño integral.
- Identificar competencias sobresalientes y aspectos que requieren refuerzo.
- Establecer canales de retroalimentación entre escuela formadora y unidad receptora.
- Evitar la pérdida de información formativa al momento de la asignación.
- Vincular el egreso con la cobertura de brechas previamente identificadas.

Fase 6. Asignación por perfil y cobertura de brechas

El operador formado debe ser asignado prioritariamente a funciones coherentes con la especialidad. La asignación por perfil permite maximizar el retorno de la inversión

institucional en formación, evita subutilización del personal y fortalece el alistamiento de la unidad. Esta fase exige coordinación entre los órganos de personal y la unidad usuaria.

Criterio de asignación	Descripción
Necesidad operacional	La asignación debe responder a la matriz de brechas validada por la unidad y los órganos competentes.
Perfil del egresado	Debe considerarse el desempeño formativo, competencias demostradas y potencial de integración.
Continuidad de capacidades	Debe evitarse la rotación prematura que impida consolidar experiencia en Fuerzas Especiales.
Correspondencia especialidad-función	El operador debe ocupar funciones vinculadas con su formación y especialidad.
Registro y seguimiento	La asignación debe registrarse y ser objeto de seguimiento durante el primer año.

Fase 7. Integración operacional y mentoría

La integración operacional convierte al egresado en miembro funcional de la unidad. Esta fase es crítica porque la cohesión, la disciplina, la adaptación y la confianza son elementos esenciales en equipos de Fuerzas Especiales. La integración debe incluir inducción, mentoría, evaluación inicial, seguimiento de desempeño y entrenamiento colectivo progresivo.

- Asignar un mentor o guía con experiencia en la unidad.
- Desarrollar una inducción sobre cultura institucional, normas internas y expectativas de desempeño.
- Incorporar al operador a entrenamiento colectivo progresivo, sin exponer información sensible innecesaria.
- Evaluar adaptación, disciplina, desempeño técnico y contribución al equipo.
- Emitir un informe de integración al finalizar el periodo establecido.

Fase 8. Retención, incentivos y línea de carrera especializada

La captación solo produce impacto sostenible si el personal formado permanece el tiempo suficiente para consolidar capacidades. La retención debe incluir incentivos profesionales, reconocimiento institucional, oportunidades de capacitación, estabilidad razonable en unidades de especialidad y criterios claros de progresión. La motivación vocacional debe ser reforzada por un sistema que valore la especialización y evite la pérdida temprana del talento formado.

La gestión de retención debe considerar de manera integrada la atractividad de ingreso, el desarrollo profesional, la permanencia y la carrera. La sostenibilidad del sistema no depende únicamente de captar más postulantes, sino de evitar que la institución pierda prematuramente el talento en cuya formación ha invertido recursos, tiempo y capacidad instructiva.

Mecanismo de retención	Finalidad
Permanencia mínima en unidad especializada	Asegurar retorno institucional de la inversión formativa.
Reconocimiento institucional	Fortalecer identidad, prestigio y motivación profesional.
Capacitación continua	Actualizar competencias y sostener el nivel técnico del operador.
Línea de carrera	Vincular la especialidad con oportunidades de desarrollo y progresión.
Bienestar y apoyo institucional	Reducir factores de desgaste y fortalecer permanencia.
Seguimiento de rotación	Evitar que operadores formados sean empleados permanentemente fuera de su campo de especialidad.

Fase 9. Evaluación de impacto en el alistamiento operacional

La evaluación de impacto permite verificar si el modelo cumple su finalidad. Debe medir no solo cantidad de postulantes o egresados, sino también cobertura de brechas, asignación por perfil, permanencia, integración, continuidad de entrenamiento y disponibilidad de equipos. El indicador más importante es la contribución real al alistamiento operacional de la 1.ª Brigada de Fuerzas Especiales.

Dimensión	Indicador sugerido	Fórmula referencial
Captación	Tasa de postulantes aptos	Postulantes aptos / postulantes inscritos × 100.
Selección	Tasa de aprobación por área	Postulantes aprobados por área / postulantes evaluados × 100.
Formación	Tasa de culminación satisfactoria	Egresados / ingresantes al programa × 100.
Asignación	Tasa de asignación por perfil	Operadores asignados a funciones de especialidad / egresados × 100.
Integración	Tiempo promedio de integración operacional	Promedio de meses requeridos para adaptación inicial.
Retención	Tasa de permanencia a dos años	Operadores que permanecen / operadores asignados × 100.
Alistamiento	Cobertura de brecha especializada	Operadores disponibles / operadores requeridos × 100.

Entrenamiento	Continuidad de entrenamiento especializado	Sesiones o periodos cumplidos / programados × 100.

7.12 Matriz de responsabilidades institucionales sugeridas

La implementación del modelo requiere coordinación entre órganos responsables. La siguiente matriz no sustituye las competencias normativas vigentes; únicamente propone una distribución técnica de roles para facilitar la aplicación del aporte.

Órgano / dependencia	Responsabilidad sugerida dentro del modelo
Comando del Ejército	Aprobar lineamientos generales, priorizar la captación especializada como proceso de generación de capacidades y disponer seguimiento institucional.
DIPERE / COPERE	Consolidar información de personal, administrar la asignación por perfil y mantener registros de brechas, rotación y permanencia.
DIEDOCE / COEDE	Articular el proceso educativo y formativo con los requerimientos de la especialidad Operador Especial-Comando.
Escuela de Comandos del Ejército	Ejecutar la evaluación especializada, formación, registro de desempeño y retroalimentación técnica sobre egresados.
1.ª Brigada de Fuerzas Especiales	Definir requerimientos de alistamiento, validar brechas, recibir operadores, ejecutar integración operacional y reportar impacto.
DINFE u órgano de información institucional	Apoyar campañas de difusión segmentada y comunicación institucional del proceso.
DIPLANE	Articular el modelo con gestión por capacidades, planeamiento institucional e indicadores de transformación.
OPRE / órganos presupuestales	Prever recursos para difusión, evaluación, formación, equipamiento básico, sostenimiento e incentivos.
COSALE u órgano de salud correspondiente	Participar en la evaluación médica, psicológica y seguimiento de aptitud del postulante y operador.

7.13 Hoja de ruta para la implementación

Etapa	Periodo sugerido	Acciones prioritarias	Indicador de avance
Corto plazo	0-6 meses	Validar matriz de brechas, revisar requisitos, diseñar campaña de difusión, aprobar formatos de trazabilidad y establecer responsables.	Matriz de brechas aprobada; plan de difusión emitido; formatos validados.
Mediano plazo	6-12 meses	Aplicar difusión segmentada, ejecutar preselección, estandarizar instrumentos de evaluación y consolidar cuadro de mérito.	Postulantes inscritos; tasa de aptos; actas de evaluación completas.

Mediano plazo	12-18 meses	Vincular egreso con asignación por perfil, implementar mentoría e iniciar seguimiento de integración.	Porcentaje de egresados asignados a funciones de especialidad; informes de integración.
Largo plazo	18-36 meses	Implementar mecanismos de retención, evaluar permanencia, medir impacto en alistamiento y ajustar el modelo.	Tasa de permanencia; cobertura de brechas; informe anual de impacto.

7.14 Recursos requeridos

La propuesta prioriza la optimización de recursos existentes, evitando plantear inversiones desproporcionadas. No obstante, requiere previsión mínima de recursos humanos, tecnológicos, presupuestales y normativos para asegurar su sostenibilidad.

Tipo de recurso	Requerimiento mínimo
Humano	Equipo técnico de personal, educación, unidad usuaria, salud, psicología y planificación.
Tecnológico	Base de datos integrada, matriz de brechas, registro de postulantes, expediente digital y tablero de indicadores.
Normativo	Lineamientos internos que articulen convocatoria, evaluación, asignación, integración y seguimiento.
Presupuestal	Recursos para difusión, evaluaciones, desplazamientos, sostenimiento formativo, seguimiento e incentivos.
Documental	Formatos de trazabilidad, fichas de evaluación, actas, informes de integración e informes de impacto.

7.15 Gestión de riesgos del modelo

Riesgo identificado	Efecto probable	Medida de mitigación
Difusión insuficiente	Baja cantidad o calidad de postulantes.	Campañas segmentadas, responsables definidos y evaluación de cobertura.
Percepción de falta de transparencia	Desconfianza en el proceso y desmotivación.	Criterios públicos dentro de lo permitido, actas, trazabilidad y cuadro de mérito.
Rotación prematura de operadores formados	Pérdida de capacidades y bajo retorno institucional.	Permanencia mínima, línea de carrera y seguimiento de asignación.

Asignación fuera de perfil	Subutilización del operador y afectación del alistamiento.	Matriz de brechas vinculante y validación por unidad usuaria.
Limitación presupuestal	Reducción de alcance del modelo.	Priorización por fases, uso de recursos existentes y programación anual.
Falta de coordinación interinstitucional	Duplicidad de esfuerzos o retrasos.	Comité técnico de seguimiento y calendario de coordinación.

7.16 Resultados esperados

- Incremento del número de postulantes informados y aptos para el proceso de selección.
- Mayor correspondencia entre el perfil del postulante seleccionado y las exigencias del Programa Operador Especial-Comando.
- Reducción de brechas de personal especializado en la 1.ª Brigada de Fuerzas Especiales.
- Mejora de la asignación por perfil y reducción de la subutilización de operadores formados.
- Fortalecimiento de la integración operacional mediante inducción, mentoría y seguimiento de desempeño.
- Mayor permanencia del personal formado dentro del sistema de Fuerzas Especiales.
- Mejora del alistamiento operacional en las dimensiones de personal, entrenamiento y empleo eficiente del equipamiento.
- Generación de información objetiva para la toma de decisiones sobre captación, formación y asignación de operadores especializados.

7.17 Sostenibilidad y viabilidad

La sostenibilidad del modelo depende de que la captación sea incorporada como proceso permanente y no como acción eventual. Para ello, se requiere actualizar periódicamente la matriz de brechas, mantener registros de postulantes y egresados, evaluar la permanencia de operadores formados, prever recursos presupuestales y articular la información entre los órganos responsables.

La viabilidad del modelo se sustenta en que no demanda crear una estructura paralela, sino ordenar y articular funciones ya existentes dentro del sistema institucional. Su implementación puede realizarse por fases, iniciando con la matriz de brechas y la difusión segmentada, para luego fortalecer la selección multidimensional, la asignación por perfil y la evaluación de impacto.

Desde el punto de vista académico, el modelo es viable porque se deriva de los hallazgos de la investigación y se sostiene en categorías cualitativas identificadas: planificación, perfil, selección, integración, personal, entrenamiento y equipamiento. Desde el punto de vista institucional, es pertinente porque relaciona la gestión del talento humano con el alistamiento operacional y la generación de capacidades.

7.18 Conclusión del aporte doctrinario

El Modelo Técnico-Doctrinario de Captación Especializada de Sub Oficiales Operador Especial-Comando constituye una propuesta académica orientada a fortalecer el alistamiento operacional de la 1.ª Brigada de Fuerzas Especiales. Su principal aporte consiste en transformar la captación en un ciclo integral de generación de capacidades, articulando diagnóstico, difusión, selección, formación, asignación, integración, retención y evaluación de impacto.

La aplicación del modelo permitiría contar con personal más idóneo, mejor seleccionado, asignado conforme a su especialidad, integrado a la unidad y sostenido en el tiempo. De esta manera, la captación dejaría de ser un procedimiento aislado para convertirse en una herramienta estratégica de gestión del talento humano militar, directamente vinculada con la disponibilidad real de capacidades de Fuerzas Especiales.

ANEXO 8



MEDIO DIGITAL / CD

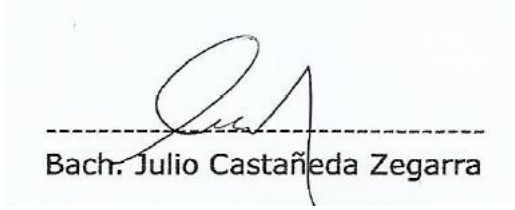
ANEXO 8

Medio digital / CD

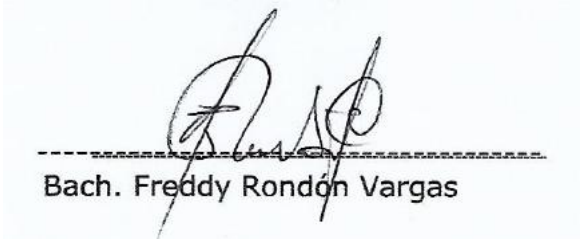
El presente anexo deja constancia del contenido digital que acompaña la investigación. El medio digital debe contener los archivos finales de la tesis, anexos, instrumentos, matrices y demás evidencias académicas requeridas por la institución.

N.º	Archivo / carpeta	Contenido	Formato
1	Tesis final	Documento completo de la tesis con capítulos, conclusiones, recomendaciones, referencias y anexos.	DOCX / PDF
2	Anexos	Anexos de matriz de consistencia, instrumentos, validaciones, autorizaciones, compromiso ético, hoja de datos personales y aporte doctrinario.	DOCX / PDF
3	Instrumentos	Guía de entrevista semiestructurada y ficha de análisis documental.	DOCX / PDF
4	Matrices de análisis	Matriz de consistencia, matriz de categorías, soporte de categorías y triangulación.	DOCX / XLSX / PDF
5	Evidencias permitidas	Documentos no sensibles autorizados para fines académicos.	PDF / imágenes
6	Reporte de similitud	Constancia o reporte Turnitin según requerimiento institucional.	PDF

Declaración: los autores dejan constancia de que el medio digital no contiene información clasificada, sensible ni documentos cuya difusión no haya sido autorizada para fines académicos.



DNI: 43644147



DNI: 43328988

ANEXO 9



REPORTE DE SIMILITUD TURNITIN

ANEXO 9

Reporte de similitud

IFI CASTANEDA - RONDON (1).docx

Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi

Detalles del documento

Identificador de la entrega
trn:oid:::12350:641343352

Fecha de entrega
19 oct 2026, 6:36 p.m. GMT-5

Fecha de descarga
19 oct 2026, 7:22 p.m. GMT-5

Nombre del archivo
IFI CASTANEDA - RONDON (1).docx

Tamaño del archivo
15.1 MB

149 páginas

33.620 palabras

210.985 caracteres

7% Similitud general

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

Filtrado desde el informe

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

Fuentes principales

7% Fuentes de Internet
1% Publicaciones
5% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)