

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO

ESCUELA DE POSTGRADO



TESIS

Propuesta de mejora del proceso de selección de postulantes a la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi, año 2024

AUTORES:

BACH. Leandro Figueredo Julio Becker

(orcid.org/0009-0007-3519-2654)

BACH. Cochachi Villafuerte Alejandro Manuel

(orcid.org/0009-0007-5652-1963)

Para optar al Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS MILITARES

Con mención en Gestión Pública y Planeamiento Estratégico

ASESOR:

MG. Jorge Luis Bonilla Ferreyra

(orcid.org/0000-0003-2704-8066)

Línea de investigación:

Educación Militar

2025

ACTA DE SUSTENTACIÓN

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO
ESCUELA DE POSTGRADO

DEPARTAMENTO GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS No 028 – 2025/ DGI

En la Escuela Superior de Guerra del Ejército - Escuela de Postgrado, a los veintiún (21) días del mes de octubre del año dos mil veinticinco, siendo las ..08:00... horas, se reunió el jurado evaluador conformado por los docentes:

❖	Doctor	IVAN RICARDO BARRETO BARDALES	Presidente
❖	Doctor	EDMUNDO WENCESLAO DIAZ KOBASHIKAWA	Secretario
❖	Doctor	GAMALIEL MANUEL GUSTAVO TALAVERA PRADO	Vocal

Designados según Resolución de Expedito para Sustentación de Tesis N° 028-2025/SIE/DGI/ESGE-EPG del 13 de octubre de 2025, para evaluar la sustentación presencial y defensa de la Tesis de Grado titulada "PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE POSTULANTES A LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI, AÑO 2024", presentado por los Bachilleres ALEJANDRO MANUEL COCHACHI VILLAFUERTE y JULIO BECKER LEANDRO FIGUEREDO, para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias Militares con mención en Gestión Pública y Planeamiento Estratégico, de acuerdo a lo establecido en el artículo 45° de la Ley Universitaria N° 30220.

Luego de atender la sustentación presencial, defensa de la tesis de grado y realizadas las preguntas de rigor, el jurado acordó concederte la calificación deDIECINUEVE... (19).....

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

Firmado, en Chorrillos a los veintiún (21) días del mes de octubre del año dos mil veinticinco.

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

.....
DR. EDMUNDO WENCESLAO
DIAZ KOBASHIKAWA
SECRETARIO

.....
DR. GAMALIEL MANUEL GUSTAVO
TALAVERA PRADO
VOCAL

DEDICATORIA

En dedicación a los valientes hombres y mujeres que han servido con honor en el Ejército del Perú, a nuestros compañeros y superiores y especialmente a nuestras familias por su amor y apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTO

Queremos expresar nuestro agradecimiento al personal docente de la Escuela Superior de Guerra del Ejército, a nuestros compañeros, a los expertos en la materia, y a nuestras familias por su apoyo y colaboración en la realización de este Informe de Investigación.

INDICE

PORTADA	1
ACTA DE SUSTENTACIÓN	2
DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO	4
ÍNDICE	5
RESUMEN	9
ABSTRACT	10
REPORTE DE SIMILITUD	11
DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD Y NO PLAGIO	13
INTRODUCCIÓN	14
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1 Descripción de la Situación Problemática	15
1.2 Formulación del Problema	18
1.3 Objetivos de la investigación	19
1.4 Justificación de la investigación	19
1.5 Viabilidad de la investigación	21
CAPITULO II: ESTADO DEL ARTE	
2.1 Antecedentes de la Investigación	23
2.2 Bases Teóricas	34
2.3 Marco Conceptual	53
2.4 Definición de Términos Básicos	54
CAPITULO III: METODOLOGÍA	
3.1 Diseño Metodológico	57
3.2 Diseño Muestral	59
3.3 Técnicas e Instrumentos de recolección de Información	60
3.4 Técnicas para el Procesamiento de la Información	63
3.5 Aspectos Éticos	64
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y SÍNTESIS	
4.1 Definición de Categorías y Subcategorías	66
4.2 Soporte de Categorías	69
4.3 Red Semántica	99
4.4 Triangulación	101
CAPÍTULO IV: DIÁLOGO TEÓRICO EMPÍRICO	106
CONCLUSIONES	113

RECOMENDACIONES	116
PROPUESTA PARA ENFRENTAR LA REALIDAD PROBLEMÁTICA	119
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	124
ANEXOS	126
1. Matriz de Categorización.	127
2. Validación del Instrumento	129
3. Instrumentos de recolección de Información	132
4. Consentimiento Informado	135

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de categorías apriorísticas	36
Tabla 2 Matriz categorías y subcategorías	67
Tabla 3 Definición de unidades de análisis (entrevistas)	69
Tabla 4 Definición de unidades de análisis (guía de observación)	85
Tabla 5 Definición de unidades de análisis (ficha de análisis documental)	88
Tabla 6 Descripción de categorías (entrevistas)	91
Tabla 7 Descripción de categorías (guía de observación)	94
Tabla 8 Descripción de categorías (ficha de análisis documental)	97
Tabla 9 Triangulación por técnicas cualitativas	101

INDICE DE FIGURAS

Figura 1	Listado de elementos que comprenden un proceso administrativo	38
Figura 2	Obtención de la información sobre el puesto	41
Figura 3	Opciones autorizadas en el proceso de admisión anticipado	42
Figura 4	Opciones para el proceso de admisión regular	45
Figura 5	Organización de la EMCH “Crl. Francisco Bolognesi”	48
Figura 6	Perfil del Oficial del Ejército del Perú	51
Figura 7	Red Semántica (categoría 1)	94
Figura 8	Red Semántica (categoría 2)	97

RESUMEN

La selección de personal en la Escuela Militar de Chorrillos "coronel Francisco Bolognesi" (EMCH - CFB) es un proceso crucial y complejo, basado en experiencias de oficiales. Este proceso incluye la difusión, captación y evaluación exhaustiva de postulantes, enfrentando retos como sesgos inconscientes, intereses políticos y sociales. La creciente complejidad de los conflictos militares y el avance tecnológico demandan oficiales con habilidades interculturales, conocimientos en ciberseguridad, inteligencia artificial y manejo de redes. Amenazas en Sudamérica y misiones de paz de la ONU también influyen en las competencias buscadas. Factores como la imagen pública y el nivel educativo de los postulantes afectan la cantidad y calidad de los mismos.

La EMCH - CFB utiliza dos modalidades de selección: "Anticipada" y "Ordinaria". Se han identificado deficiencias en la modalidad "Anticipada", como la falta de orientación y entrenamiento físico, lo que aumenta los abandonos prematuros y lesiones. La investigación busca optimizar las estrategias de selección para garantizar la incorporación de cadetes idóneos, mediante mejoras en el proceso actual, haciéndolo más eficiente, transparente, exigente y equitativo. Se analiza cada etapa del proceso de selección, identificando fortalezas y debilidades, y proponiendo soluciones concretas para optimizarlo, con un enfoque en el seguimiento constante desde la selección anticipada.

Palabras claves: Escuela Militar; Proceso; Postulantes

ABSTRACT

The selection of personnel at the "Colonel Francisco Bolognesi" Chorrillos Military School (EMCH - CFB) is a crucial and complex process, based on the experiences of officers. This process includes the dissemination, recruitment and exhaustive evaluation of applicants, facing challenges such as unconscious biases, political and social interests. The increasing complexity of military conflicts and technological advances demand officers with intercultural skills, knowledge in cybersecurity, artificial intelligence and network management. Threats in South America and UN peacekeeping missions also influence the skills sought. Factors such as the public image and educational level of applicants affect the quantity and quality of applicants.

The EMCH - CFB uses two selection modalities: "Early" and "Ordinary". Deficiencies have been identified in the "Early" modality, such as the lack of orientation and physical training, which increases early dropouts and injuries. The research seeks to optimize selection strategies to ensure the incorporation of suitable cadets, through improvements in the current process, making it more efficient, transparent, demanding and equitable. Each stage of the selection process is analyzed, identifying strengths and weaknesses, and proposing concrete solutions to optimize it, with a focus on constant monitoring from early selection.

Keywords: Military School; Process; Applicants

REPORTE DE SIMILITUD

7. IFI COCHACHI Y LEANDRO 28 ABR SI BIBLIOG.docx

 Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid::12350:453718899

Fecha de entrega

28 abr 2025, 7:59 p.m. GMT-5

Fecha de descarga

28 abr 2025, 8:31 p.m. GMT-5

Nombre de archivo

7. IFI COCHACHI Y LEANDRO 28 ABR SI BIBLIOG.docx

Tamaño de archivo

1.8 MB

132 Páginas

34.244 Palabras

194.822 Caracteres



Página 2 of 139 - Integrity Overview

Identificador de la entrega trn:oid::12350:453718899




9% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

Filtered from the Report

- ▶ Bibliography
- ▶ Quoted Text
- ▶ Cited Text
- ▶ Small Matches (less than 10 words)

Top Sources

- 8%  Internet sources
- 0%  Publications
- 5%  Submitted works (Student Papers)

Integrity Flags

0 Integrity Flags for Review

No suspicious text manipulations found.

Our system's algorithms look deeply at a document for any inconsistencies that would set it apart from a normal submission. If we notice something strange, we flag it for you to review.

A Flag is not necessarily an indicator of a problem. However, we'd recommend you focus your attention there for further review.

DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD Y NO PLAGIO**(Grado Académico de Maestro)**

Por el presente documento, yo My Inf Cochachi Villafuerte Alejandro Manuel, identificado/a con DNI N° 46352033, egresado del programa de Comando y Estado Mayor, informo que he elaborado el Trabajo de Investigación denominado Propuesta de Mejora del Proceso de Selección de Postulantes a la Escuela Militar de Chorrillos “Crl Francisco Bolognesi” año 2024 para optar por el Grado Académico de Magíster en la maestría de Ciencias Militares con mención en Gestión Pública y Planeamiento Estratégico, y declaro que este trabajo ha sido desarrollado íntegramente por el/los autor/es que lo suscribe/n y afirmo/afirmamos que no existe plagio de ninguna naturaleza. Así mismo, dejo/dejamos en constancia de que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo, por lo que no se ha asumido como propias las ideas vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos como en Internet.

Así mismo, afirmo/afirmamos que soy/somos responsable solidario de todo su contenido y asumo, como autor, las consecuencias ante cualquier falta, error u omisión de referencias en el documento. Sé que este compromiso de autenticidad y no plagio puede tener connotaciones éticas y legales. Por ello, en caso de incumplimiento de esta declaración, me someto a lo dispuesto en las normas académicas que dictamine el Escuela Superior de Guerra del Ejército – Escuela de Posgrado y a lo estipulado en el Reglamento interno.

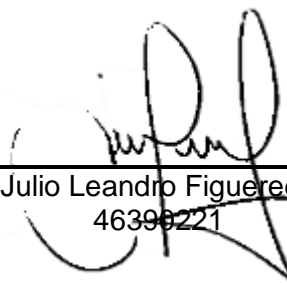


Alejandro Cochachi Villafuerte
46352033

DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD Y NO PLAGIO
(Grado Académico de Maestro)

Por el presente documento, yo Julio Becker Leandro Figueredo, identificado/a con DNI N° 46390221, egresado del programa de Comando y Estado Mayor, informo que he elaborado el Trabajo de Investigación denominado Propuesta de Mejora del Proceso de Selección de Postulantes a la Escuela Militar de Chorrillos “Crl Francisco Bolognesi” año 2024 para optar por el Grado Académico de Magíster en la maestría de Ciencias Militares con mención en Gestión Pública y Planeamiento Estratégico, y declaro que este trabajo ha sido desarrollado íntegramente por el/los autor/es que lo suscribe/n y afirmo/afirmamos que no existe plagio de ninguna naturaleza. Así mismo, dejo/dejamos en constancia de que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo, por lo que no se ha asumido como propias las ideas vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos como en Internet.

Así mismo, afirmo/afirmamos que soy/somos responsable solidario de todo su contenido y asumo, como autor, las consecuencias ante cualquier falta, error u omisión de referencias en el documento. Sé que este compromiso de autenticidad y no plagio puede tener connotaciones éticas y legales. Por ello, en caso de incumplimiento de esta declaración, me someto a lo dispuesto en las normas académicas que dictamine el Escuela Superior de Guerra del Ejército – Escuela de Posgrado y a lo estipulado en el Reglamento interno.



Julio Leandro Figueredo
46390221

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objetivo principal proponer mejoras para optimizar el proceso de selección de postulantes a la Escuela Militar de Chorrillos “coronel Francisco Bolognesi” en el año 2024, garantizando la incorporación de cadetes con un perfil idóneo. Para ello, se analizará el proceso de selección actual, se determinará si este es el idóneo para el perfil del futuro oficial del Ejército, se evaluará la planificación del proceso y se diseñarán nuevas estrategias para fortalecerlo.

La investigación se justifica por su relevancia teórica, práctica y metodológica. Teóricamente, se basa en la teoría de las competencias y busca actualizar la metodología de selección de la EMCH-CFB. Prácticamente, se espera que las propuestas mejoren la calidad de los cadetes, reduzcan la deserción y fortalezcan la imagen de la institución. Metodológicamente, se utilizará un enfoque cualitativo para explorar las percepciones de los involucrados y analizar documentos relevantes.

La investigación se llevará a cabo en la EMCH-CFB, con la participación de oficiales, cadetes y postulantes. Se realizará un análisis documental y se aplicarán entrevistas y encuestas. Los datos se analizarán mediante técnicas cualitativas y cuantitativas.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la Situación Problemática

La selección de personal idóneo para incorporar las Instituciones Militares, es un proceso crítico que demanda una evaluación exhaustiva de diversos factores, por parte de los responsables del proceso. No se limita a los directamente responsables, sino que es un proceso que empieza mucho tiempo antes del proceso mismo, desde la difusión y posible captación de postulantes para someterse a las evaluaciones.

Los retos que se presentan para seleccionar de acuerdo a las competencias requeridas a los postulantes, responden también a las habilidades que los Oficiales deben poseer en la actualidad. De igual manera no se puede negar que existe un sesgo inconsciente o explícito propio de la evaluación, lo que podría excluir a candidatos altamente calificados, así como la influencia de intereses políticos y sociales que pudieran afectar el proceso.

Teniendo en cuenta la investigación a nivel mundial, la creciente complejidad de los conflictos y operaciones militares que se desarrollan en la actualidad, requiere de oficiales con habilidades interculturales y una visión global de las diferentes situaciones. La tecnología en el ámbito militar exige al personal de candidatos el conocimiento previo, aún básico por lo menos, de temas como, ciberseguridad, inteligencia artificial, manejo de redes, entre otras.

En el contexto regional, las amenazas específicas de Sudamérica influyen en la determinación de habilidades y conocimientos prioritarios que se busca en los futuros oficiales. Las misiones e intervención en mayor medida de las Naciones Unidas, mediante misiones de paz, como parte de los contingentes, estado mayor y/u observadores militares requiere que los oficiales posean habilidades específicas para su desempeño eficiente y a la altura de las necesidades.

En la investigación a nivel nacional, los cambios que sufren la política de defensa, respecto a los nuevos retos que afrontan las Fuerzas Armadas cumplen hoy en día, influyen

en las competencias se requieren de los futuros oficiales. La imagen y percepción pública afecta también la cantidad y calidad de los postulantes.

En nuestro contexto local, el nivel educativo, el acceso a oportunidades y distintos estilos de vida de los jóvenes puede influir en su decisión de postular a las Escuelas Militares. Por último, y como parte inherente a la vida militar, la cultura organizacional de las Instituciones Militares, específicamente de la Escuela Militar de Chorrillos, puede afectar la motivación y el desempeño de los postulantes y cadetes.

La Escuela Militar de Chorrillos “Crl Francisco Bolognesi” (EMCH - CFB) es una institución de educación superior con una larga y prestigiosa trayectoria en la formación de oficiales del Ejército del Perú. El proceso de selección de los postulantes a la EMCH - CFB es altamente competitivo, y cada año cientos de jóvenes se esfuerzan por alcanzar una vacante para incorporar sus filas.

Como parte del proceso de selección que realiza la EMCH – CFB, de acuerdo al Proceso de admisión (2023) emplea dos sistemas o modalidades de ingreso: el proceso de selección “Anticipado” y el proceso de selección en la modalidad “Ordinario”, siendo una de sus principales diferencias, el tiempo previo a su internamiento, el cual pone de manifiesto ciertas deficiencias que afectan el desempeño significativamente del futuro oficial.

Otros factores a ser analizados durante la conducción del proceso de selección a la EMCH – FB, son los aspectos cognitivos y físicos, esta evaluación tiene un carácter principalmente objetivo, que busca identificar las capacidades y el nivel de razonamiento que presenta un postulante en relación al resto y de la misma manera identificar sus capacidades físicas; estos procesos son ejecutados, controlados y supervisados directamente por la Escuela Militar de Chorrillos, a través de su departamento de admisión, el cual articula a los departamentos de educación física y evaluación, para una mejor selección.

Los factores de evaluación del desenvolvimiento y aplicación de conocimientos se realizan durante el desarrollo de la “entrevista personal”, en la cual un jurado integrado por cinco (5) a seis (6) oficiales liderados por el director de la EMCH – CFB, efectúan ciertos

medidores de calificación, para determinar el nivel de preparación adquirido por el postulante, así como la capacidad de poder expresar su conocimiento bajo una modalidad de exposición.

Todas las herramientas de selección expuestas, permiten seleccionar rigurosamente al personal de postulantes en los procesos de admisión tanto “ordinario” como “anticipado” en un marco ideal; sin embargo, existen falencias que vienen repitiéndose año tras año durante el proceso de selección a la EMCH – CFB, los cuales deben ser analizados e identificados de manera específica para evitar volverlos a repetir en los siguientes procesos.

Dicho esto, se ha podido detectar que una de las causas principales aparecen durante el proceso de selección en la modalidad “anticipada”, teniendo en consideración que esta modalidad de ingreso, se realiza durante el mes de octubre del año anterior al proceso ordinario, y está dirigido al personal de estudiantes del tercio y quinto superior de diversos colegios a nivel nacional, los cuales al acabar sus evaluaciones y siendo ya ingresantes, no reciben mayor orientación o inducción hasta el siguiente año para su internamiento.

Los efectos que trae consigo ello, es que el índice de cadetes con abandonos prematuros (02 semanas a menos) y con lesiones físicas, es considerable, teniendo como consecuencia que estos últimos sean excluidos de diversas actividades por las lesiones presentadas, pudiendo deducir de ello, que durante los cuatro (04) meses antes de su internamiento, no reforzaron las actividades físicas necesarias, siendo propensos a las lesiones constantes por el entrenamiento militar.

Realizando el análisis correspondiente y de continuar con este problema, nos preguntamos lo siguiente ¿Cómo optimizar las estrategias para el proceso de selección de postulantes a la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, año 2024 para garantizar la incorporación de cadetes con un perfil idóneo? más allá de las lesiones físicas constantes, se puede evidenciar que la pérdida de vocación en el personal de cadetes que ingresaron bajo la modalidad “anticipada” supera a la de los cadetes ingresantes bajo la modalidad “ordinaria”, evidenciando nuevamente la necesidad de crear propuestas y estrategias, para poder focalizar el esfuerzo en el personal que desde el mes de octubre del

año anterior al internamiento, ya se encuentran en calidad de cadetes y requieren de un seguimiento constante desde entonces.

Ello también trae consigo la duda, si el personal seleccionado en el proceso “anticipado” principalmente, se presentaron verdaderamente con la vocación de servicio a la patria que todo militar requiere para afrontar los retos que se le van a presentar en su etapa de formación inicialmente o si fue solo por el hecho de “asegurar” su futuro antes de acabar de culminar su etapa escolar o si simplemente postularon para probar suerte o si los mecanismos que se están empleando para la selección de cadetes son las más adecuadas.

Para el caso específico de la presente tesis, se estudiará la problemática que existe en el proceso de selección de los postulantes a la EMCH – CFB, buscando hacerlo más eficiente, transparente, exigente y equitativo, analizando los diferentes pasos del proceso de selección actual, identificando sus fortalezas y debilidades, y se propondrán estrategias que den soluciones concretas para optimizar cada una de sus etapas, emplearemos las dimensiones, propuestas de mejora y proceso de selección.

1.2 Formulación del Problema

1.2.1 Problema General

PG: ¿Cómo optimizar las estrategias para el proceso de selección de postulantes a la Escuela Militar de Chorrillos “coronel Francisco Bolognesi”, año 2024 para garantizar la incorporación de cadetes con un perfil idóneo?

1.2.2 Problemas específicos

PE 1: ¿El proceso de selección de postulantes a la EMCH – CFB, año 2024 es el idóneo para el perfil del futuro oficial del ejército que se busca?

PE 2: ¿La planificación del proceso de selección de postulantes a la EMCH – CFB, año 2024 es la adecuada?

PE 3: ¿Cómo se está desarrollando el proceso de selección de postulantes a la EMCH – CFB, año 2024?

PE 4: ¿Qué nuevas estrategias se pueden mejorar en el proceso de selección de postulantes a la EMCH – CFB, año 2024?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

OG: Proponer mejoras para optimizar el proceso de selección de postulantes a la Escuela Militar de Chorrillos “coronel Francisco Bolognesi” en el año 2024, garantizando la incorporación de cadetes con un perfil idóneo.

1.3.2 Objetivos Específicos

OE 1: Analizar cómo se está desarrollando el proceso de selección de postulantes a la EMCH – CFB en el año 2024.

OE 2: Determinar si el proceso de selección de postulantes a la EMCH – CFB en el año 2024 es el idóneo para el perfil del futuro oficial del Ejército que se busca.

OE 3: Evaluar si la planificación del proceso de selección de postulantes a la EMCH – CFB en el año 2024 es adecuada para cumplir con los objetivos institucionales.

OE 4: Diseñar nuevas estrategias que fortalezcan el proceso de selección de postulantes a la EMCH – CFB en el año 2024, alineadas con los retos y competencias actuales de la formación militar.

1.4 Justificación de la Investigación

La justificación de la investigación, se justifica por lo siguiente:

1.4.1 Teórica

Porque basada en la “teoría de las competencias” (Boyatzis, 1982) sostiene que: “el desempeño exitoso en un puesto de trabajo, en este caso como oficial, depende de un conjunto específico de conocimientos, habilidades y actitudes”.

Sin embargo, el proceso de selección actual de la EMCH – CFB, parece enfatizarse en mayor medida en aspectos cognitivos y físicos, dejando de lado competencias clave como el liderazgo y resiliencia, fundamentales para la vida militar, asimismo la Escuela Militar de Chorrillos podría beneficiarse de una actualización metodológica, incorporando herramientas de evaluación más precisas y confiables.

1.4.2 Práctica

La justificación práctica en una tesis cualitativa se refiere a la relevancia y utilidad que tienen los hallazgos y las conclusiones de la investigación para abordar problemas o mejorar

situaciones en un contexto particular del mundo real. Este tipo de justificación destaca cómo el estudio cualitativo, al explorar en profundidad las experiencias, percepciones y significados de los participantes, genera conocimiento aplicable que puede informar la toma de decisiones, guiar intervenciones o contribuir a la comprensión práctica de un fenómeno complejo que requiere más que una explicación numérica (Hernández Sampieri et al., 2014). En esencia, argumenta por qué la investigación es importante y cómo sus resultados pueden ser directamente utilizados o considerados por profesionales, organizaciones o comunidades para generar un impacto positivo.

La investigación, se fundamenta por ello, porque al implementar las propuestas de esta investigación, la Escuela Militar de Chorrillos podrá contar con un cuerpo de cadetes mejor preparados para enfrentar diversos desafíos propios de la vida militar. Además, se reduciría el tiempo y recursos que la institución invierte en cada uno, evitando su deserción, así como el debilitamiento y cohesión del grupo humano al que pertenecía, ya que las deserciones afectan también la moral de los cadetes que aún permanecen en las filas.

Una selección más precisa y rigurosa permitirá identificar a candidatos con mayor probabilidad de éxito, reduciendo así la deserción y mejorando el clima organizacional propio de la Escuela Militar, garantizando que los candidatos seleccionados tengan un mayor nivel de compromiso y aptitudes para la vida militar. Además, se espera que las propuestas contribuyan a mejorar la imagen de la institución frente a la sociedad.

1.4.3 Metodológica

La justificación metodológica en una tesis cualitativa, como la que aborda la mejora del proceso de selección de postulantes, explica y argumenta de manera detallada la elección del enfoque cualitativo, el diseño de investigación, los métodos de recolección de datos (como entrevistas semiestructuradas, guías de observación y análisis documental) y las técnicas de análisis empleadas (como la triangulación), demostrando por qué estas elecciones son las más adecuadas y rigurosas para responder a las preguntas de investigación y alcanzar los objetivos propuestos, permitiendo una comprensión profunda del fenómeno estudiado en su contexto natural (Hernández Sampieri & Mendoza, 2018).

Es por ello que, desde un enfoque cualitativo, nos va a permitir explorar en más a fondo las percepciones y experiencias de todos los involucrados en este proceso de selección. Por intermedio de las entrevistas a los postulantes, cadetes, oficiales involucrados en la selección y oficiales que ha participado de estos procesos, se busca comprender los diferentes factores que afectan a la elección de los candidatos, así como identificar las debilidades y fortalezas del proceso actual.

Además, se realizará un análisis documental para identificar las fortalezas y debilidades del sistema actual. Esta metodología permitirá obtener una visión integral del problema y diseñar propuestas de mejora basadas en evidencia empírica.

1.5 Viabilidad de la Investigación

1.5.1 Delimitación de la investigación

Esta investigación se realiza dentro de la categoría de estudio según el enfoque cualitativo. Se establecieron los límites de las unidades de análisis como individuales y documentales, mediante una muestra de oficiales que participaron en los procesos de admisión y/o que tuvieron contacto con esta experiencia de manera directa. Se buscará sus percepciones sobre los aspectos a mejorar en la selección de postulantes.

La investigación será llevada a cabo en la EMCH – CFB en el período de tiempo del 2023 y 2024; los temas estarán limitados a investigar las propuestas para incrementar mayores filtros en el proceso de selección a la EMCH – CFB, considerando específicamente los cambios implementados en los últimos años y su impacto en el perfil de los cadetes ingresantes.

El estudio se centrará en analizar las variables relacionadas con el proceso de selección: pruebas psicológicas, entrevista personal, evaluación física y cognitiva, buscando identificar fortalezas y debilidades que contribuyan al perfil del postulante ideal.

1.5.2 Limitaciones de la investigación

Las limitaciones en una tesis cualitativa suelen estar relacionadas con la subjetividad inherente al enfoque, la imposibilidad de generalizar los hallazgos a poblaciones más amplias debido al tamaño reducido de la muestra y la profundidad del estudio, y la potencial influencia

del investigador en la interpretación de los datos (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014). Estas restricciones no invalidan la investigación, sino que delimitan el alcance de sus conclusiones, las cuales aportan una comprensión profunda y detallada de un fenómeno particular en su contexto específico.

Uno de los aspectos más importante que se pueden determinar, es el acceso a la muestra de estudio, debido a la alta rotación de personal militar que ocupa esos puestos en la EMCH – CFB, trabajando en esa sección por mucho dos años, teniendo que ubicarlos luego en diferentes lugares de residencia.

Otro aspecto, corresponde a la obtención de datos referenciales, ya que no se han realizado, por lo menos en los últimos años, estudios relacionados al tema de investigación, no pudiendo hallar trabajos de investigación similares en el mismo campo.

El factor recursos también se convierte en una limitación, ya que no se dispone de un presupuesto para el tema de las entrevistas, documentación, traslados, entre otros, sin embargo, se mitiga con el hecho de realizar encuestas virtuales y métodos alternativos a los tradicionales, explotando la tecnología.

CAPÍTULO II: ESTADO DEL ARTE

2.1 Antecedentes de la Investigación

Baca (2018) elaboró una tesis titulada “Plan de gestión de recursos humanos para oficiales calificados en fuerzas especiales del Ejército del Perú” presentada en la Universidad del Pacífico, planteó como objetivo analizar y contribuir a brindar elementos de juicio, sustentados en la mejora de la gestión pública, para disminuir la incertidumbre sobre la asignación del puesto, una vez que el personal militar de oficiales que haya finalizado satisfactoriamente los programas de Fuerzas Especiales. Metodología empleada es de un enfoque Cualitativo, tipo de investigación aplicada de nivel descriptivo, método de investigación mediante entrevistas a grupos de expertos, teniendo como conclusiones:

Como conclusión general Baca (2018) plantea que el producto final del proceso de investigación es la propuesta de un plan de gestión de recursos del personal militar de oficiales calificados en Fuerzas Especiales del Ejército del Perú, que tiene un horizonte de cumplimiento de mediano plazo de cuatro años, con la finalidad de identificar formalmente una línea de carrera de las Fuerzas Especiales dentro del Ejército, que no solo la haga competitiva entre las FF. AA. peruanas, sino que le permita hacer más eficiente la gestión de los recursos destinados a la formación y asignación, monitorear el desarrollo profesional de este personal, verificar su contribución al cumplimiento de los roles estratégicos y vincular su desempeño a los objetivos estratégicos institucionales. Los objetivos de este plan en lo que respecta al planeamiento de la formación de las Fuerzas Especiales son: captación eficaz de personal militar de oficiales calificado en Fuerzas Especiales y capacitar eficazmente personal militar de oficiales en operaciones de Fuerzas Especiales. Mientras que para el empleo de este cuerpo de élite son: desarrollar Fuerzas Especiales con capacidad

para operar en todos los espectros y rango de las operaciones y acciones militares, y evaluar el desempeño del personal de oficiales de Fuerzas Especiales.

La presente investigación se relaciona con este estudio, ya que se evidencia que, en el ejército existe una brecha en lo que respecta a la administración de recursos humanos, lo que origina una serie de problemas posteriores que retrasan o dificultan el cumplimiento de los roles estratégicos; siendo parte de ello la administración de los recursos humanos en la Escuela Militar de Chorrillos, específicamente desde el proceso de selección de personal, captando un gran índice de personal que no está acorde a las políticas de comando de la institución, esto refleja el nivel de liderazgo existente por parte del personal de oficiales en su gran rol que tienen como guías de sus subordinados, por lo cual se manifiesta que la formación de dicho personal es fundamental en sus primeros años como cadetes en la escuela militar de chorrillos, debiendo realizarse una selección más detallada del personal de postulantes, tomando como referencia la vocación de servicio, los valores éticos y morales, así como las capacidades físicas e intelectuales que la profesión militar requiere.

Valverde, Carranza y Vera (2016) elaboraron un trabajo de investigación, presentada en la Universidad del Pacífico denominado "Implementación de la Gestión por procesos en la Escuela Militar de Chorrillos Crl. Francisco Bolognesi", el cual empleo una metodología bajo un enfoque cualitativo, las técnicas de acopio de información entrevistas, análisis documental y encuestas.

Planteó como objetivo mejorar la calidad de los productos que ofrece esta escuela al Ejército del Perú y a la sociedad, de manera que se logre incrementar en forma significativa la satisfacción de éstos respecto a la calidad de dichos productos recibidos, como son: i) Oficiales del grado de subteniente o alférez, profesionales en Ciencias Militares; ii) Servicios de consultoría en temas de seguridad y defensa; iii) Publicaciones científicas relacionadas con temas de seguridad, defensa y desarrollo nacional; iv) Apoyo a poblaciones vulnerables en temas de capacitación y mejora de su bienestar y v) Servicios de defensa interna del territorio nacional.

Luego de observados los resultados en la presente investigación, se concluye que la normatividad vigente, provenientes de la SGP PCM, el MINEDU y el MINDEF, impone a las instituciones educativas de las Fuerzas Armadas, dentro de ellas a la EMCH CFB, implementar el modelo de gestión enfocada en procesos; Así mismo, el modelo actual de gestión institucional de la EMCH CFB, enfocada en funciones, la misma que se observa claramente en su estructura organizacional, presenta una serie de deficiencias significativas principalmente en los procesos académicos y de investigación, los mismos que se detallan en la línea de base del presente trabajo de investigación; La implementación de la gestión por procesos y el rediseño de una organización en base a los mismos, en este caso el de la EMCH CFB, puede variar según el enfoque de los investigadores, sin que ello modifique significativamente los procesos existentes o descalifique el rediseño propuesto, siempre que se haya seguido una metodología teórica aceptada y la viabilidad política y económica para la implementación de la gestión por procesos y del rediseño organizacional de las instituciones públicas dependen fundamentalmente de los objetivos que busca dicha implementación, los mismos que deben desprenderse de los objetivos institucionales establecidos en el PEI, en este caso del PEI de la EMCH CFB (p. 66)

La presente investigación se relaciona con nuestro estudio, ya que analiza el nivel de preparación y funcionamiento que cuenta la Escuela Militar de Chorrillos en su relación a la Gestión por procesos, identificando que uno de sus productos para el Estado, es el nivel de preparación que tienen los oficiales egresados de este Instituto; en la que se evidencia una brecha con respecto al perfil propuesto, partiendo desde un mal proceso de captación de personal.

Arriola y Bocanegra (2017) elaboraron un trabajo de investigación titulado “El proceso de reclutamiento y selección en la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú” presentada en la Universidad del Pacífico, para optar el grado académico de Magister en Gestión Pública, planteando como objetivo determinar los factores que limitan el proceso de reclutamiento y selección en la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú, esta

investigación es de tipo básica y explicativa, teniendo como técnicas de recolección de datos las entrevistas y el análisis de contenido, teniendo como conclusiones:

No existe actualmente un perfil de competencias completo relativo a los postulantes y estudiantes de la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú. En otras palabras, institucionalmente no se ha elaborado, de manera formal, un perfil que establezca qué se quiere que cumplan los postulantes a la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú en cuanto a sus aptitudes, habilidades, y su aspecto valorativo relacionado a su desarrollo personal y de su entorno, así como ético, moral e intelectual.

Se han reconocido los siguientes factores que limitan un mayor reclutamiento a la Escuela de Oficiales de la PNP:

La Policía Nacional del Perú enfrenta un doble desafío: una imagen pública debilitada y carencias estructurales. La falta de prestigio social desincentiva a los potenciales candidatos a unirse a la institución. Paralelamente, las deficiencias en la organización y estructura interna obstaculizan la implementación de procesos de selección eficientes que garanticen la incorporación de los mejores perfiles profesionales.

La Policía Nacional del Perú (PNP) enfrenta múltiples desafíos institucionales que afectan su desempeño y reputación. Problemas como la falta de liderazgo cohesionado, la ineficiencia operativa y la percepción pública negativa desincentivan la vocación de servicio en potenciales candidatos, dificultando así el reclutamiento de nuevos talentos.

La falta de un sistema pensionario atractivo representa un obstáculo significativo para el reclutamiento en la Policía Nacional del Perú (PNP). La eliminación de beneficios como la cédula viva ha disminuido considerablemente el atractivo de la institución para los potenciales candidatos. Esta desmejora en las condiciones laborales pensionales genera una desmotivación generalizada, dificultando la captación de nuevos talentos y la ampliación del pool de aspirantes. Además de los requisitos académicos y de salud, es fundamental que los futuros cadetes demuestren sólidas bases en historia

del Perú y universal, geografía, ciencias básicas y, sobre todo, posean una sólida moral y ética, evaluables a través de entrevistas personales.

Esta investigación realizada en el marco del personal de la Policía Nacional del Perú, tiene relación con el tema a tratar desde la perspectiva de la selección del personal para conformar los cuadros orgánicos de los institutos armados y policía nacional del Perú, los cuales tienen como problemas identificados, la falta de identidad que existe en los jóvenes peruanos de querer servir a su país mediante la incorporación a estos institutos, jóvenes que enfrentan una actualidad en la que la sociedad intenta reflejar que el sustento económico es más importante que el desarrollo como un ciudadano con valores principios en bien de la nación. Por lo cual este estudio nos ofrece una visión que abarca no solamente al Ejército del Perú como institución que adolece de este problema de la correcta selección de personal, sino que, existe una problemática similar en la Policía Nacional del Perú, en la que hablar de una visión de una institución con valores, principios y calidad de personal, se ve afectada actualmente por una realidad que se observa en los procesos de selección en las distintas modalidades que ofrece cada Instituto de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional del Perú.

Vélez Intriago (2021) elaboró una tesis titulada: “Análisis del proceso de selección del personal que ingresa a la Escuela Superior Militar Eloy Alfaro y propuesta de mejora” presentada en la Universidad de las Fuerzas Armadas de Ecuador para la obtención del grado de magíster en Defensa y Seguridad con mención en Estrategia Militar, en este estudio los investigadores se plantearon como objetivo:

Analizar la los limitados recursos disponibles e imagen personal intachable para representar al Ejército en los distintos escenarios del quehacer nacional (p. 16)

La metodología que empleó Vélez Intriago (2021) fue mediante el enfoque cualitativo, el tipo de investigación no experimental, empleó como instrumento de investigación las encuestas realizadas a personal de oficiales de diferentes grados y entrevistas a expertos en el ámbito formativo militar, teniendo un alcance descriptivo, planteó las siguientes conclusiones:

En la actualidad gran parte de los jóvenes que muestran inclinación por el ingreso a la Escuela Superior Militar (ESMIL), basaron su interés en que la carrera militar en calidad de oficial, ofrece una aceptable remuneración, con un trabajo seguro y un relativo estatus en la sociedad. Estos hechos han favorecido la popularidad de la profesión militar en determinados sectores sociales y un relativo rechazo por parte de otros, que no conocen a profundidad sobre las nobles actividades a las que se dedica esta Institución. Esto, producto del desconocimiento de una gran porción de la población sobre el trabajo del Ejército y su importancia en el funcionamiento del Estado, hecho que, a su vez, proviene de un trabajo promocional insuficiente que posicione a la ESMIL como un instituto que atraiga el interés de aspirantes provenientes de todos los estratos socio-económicos.

Si bien se debe propender a que la Institución Militar se alimente con el ingreso de personas de todas las clases sociales, género, etnias, condiciones ideológicas y demás componentes que aseguren su efectiva diversidad, se hace indispensable un trabajo institucional responsable, para que, el contingente escogido para el proceso de selección asegure la captación de los aspirantes que contengan las mejores características que la profesión militar, en el cargo de oficial del Ejército, exige.

El perfil de los cadetes de la ESMIL revela una tendencia interesante: a pesar de las críticas al Bachillerato Unificado, un número significativo de ellos proviene de colegios que ofrecen este modelo educativo. Si bien estos estudiantes han demostrado su capacidad para superar los exámenes de ingreso, esta situación plantea interrogantes sobre la relación entre el tipo de educación secundaria y el éxito académico posterior. Se requieren investigaciones adicionales para explorar esta relación y determinar si existen otros factores que influyen en el desempeño de los cadetes.

La selección de cadetes para la ESMIL debe basarse en una evaluación integral que considere tanto los conocimientos académicos como las competencias personales. Para garantizar la calidad de la formación, se propone implementar un programa de nivelación académica que permita a los aspirantes fortalecer sus conocimientos en las

áreas donde presentan mayores dificultades. Asimismo, se sugiere evaluar las cualidades de liderazgo, la ética y los valores de los candidatos, ya que estas características son fundamentales para el ejercicio del mando.

El perfil del futuro oficial requiere de una serie de competencias que van más allá de los conocimientos académicos. Habilidades como el liderazgo, la comunicación efectiva, la resolución de conflictos y la integridad son fundamentales para desempeñar con éxito las funciones propias del cargo. Estas cualidades, difíciles de cuantificar objetivamente, se evalúan a través de un análisis detallado del historial personal, académico y social del aspirante

Además de las competencias técnicas, el ejercicio del liderazgo militar exige un conjunto de valores y motivaciones que trascienden lo académico. El compromiso con el servicio a la patria, el deseo de pertenecer a una institución de prestigio y la disposición para el sacrificio son cualidades indispensables en un oficial. Estas características, junto con la capacidad de liderazgo y la integridad personal, se consideran factores determinantes en el proceso de selección.

Los procesos de selección actuales de la ESMIL se centran en una evaluación multidimensional que abarca aspectos académicos, físicos y psicológicos. Sin embargo, la entrevista con los padres, como único instrumento para evaluar el entorno familiar, resulta insuficiente para comprender en profundidad las características personales y motivaciones de los aspirantes. Esta limitación impide una selección más precisa y certera de aquellos candidatos que poseen el perfil ideal para convertirse en cadetes.

La evaluación de los aspirantes a la ESMIL se ve limitada por la falta de una herramienta que permita analizar de manera exhaustiva aspectos fundamentales como la personalidad, el acervo cultural y las motivaciones de los candidatos. Si bien las pruebas actuales ofrecen una visión general de sus capacidades, no profundizan en aquellos elementos que son cruciales para el éxito en la formación militar. Es necesario desarrollar un instrumento de evaluación más completo que permita

identificar a los aspirantes con mayor potencial para desempeñarse como futuros cadetes.

Esta investigación guarda relación con el estudio que venimos realizando, ya que identifica características similares detectadas durante nuestro paso por la Escuela Militar de Chorrillos, al frente de la Compañía de aspirantes, encontrando indicadores que también se ponen de manifiesto en los cadetes que cursan su primer año en nuestro país. No siendo realidades muy lejanas, debido al estar limitando fronteras, y compartir aspectos culturales, debido a las influencias que la región nos proporciona a ambos países, estas lecciones aprendidas nos van a servir para poder analizar y proponer a posterior, mecanismos para ayudar a nuestro sistema de selección de personal, que si bien es cierto lo viene haciendo bastante bien, existen aspectos que se han estado dejando de lado por el hecho de cumplir con los cuadros que el comando exige, así como, esa brecha que está existiendo entre el proceso anticipado y el ordinario, donde el primero, ya desde meses antes de su internamiento, no se les hace un seguimiento debido ni orientaciones al respecto, sabiendo que estarán casi cuatro meses aún fuera de la Escuela Militar siendo prácticamente cadetes, pasando por una situación híbrida, por aún siguen permaneciendo como alumnos en sus respectivas Instituciones Educativas y podrían perder ese ímpetu e ilusión con la que se presentan para mencionado proceso.

Dobón (2020) elaboró una tesis titulada: “La enseñanza superior militar en el ejército de Tierra: Permanencia de valores y adaptación de competencias” presentada en la Universidad de Zaragoza para la obtención del grado de doctor en Historia contemporánea, los investigadores plantearon como objetivo de la investigación:

Identificar y analizar los valores que han permanecido y deben permanecer en la enseñanza de los oficiales del Ejército de Tierra en España, así como las competencias profesionales que han adquirido y deben adquirir para cumplir adecuadamente con su misión, conforme ha cambiado la situación sociopolítica en nuestra patria y teniendo presentes las demandas sociales y las de la propia institución; el objetivo implica una doble línea en la investigación, en primer lugar, se

debe abordar un aspecto ético, que no ha de identificarse exclusivamente con la institución, sino que forma parte de lo que la sociedad le exige al militar de carrera. Ello nos lleva a la comparación de los valores practicados por los mandos militares desde el origen como profesión, con los observados en la actualidad. Una segunda línea lleva también a un cotejo, pero en este caso respecto a las competencias profesionales, por tanto, con relación al intelecto. Para ello se ha recurrido al análisis de los planes de estudio, tanto de los centros anteriores a la Academia General como de los desarrollados en ella en sus tres épocas. Para completar la información que proporcionan los planes de estudio había que citar también la formación física, las prácticas y en algunos casos una formación complementaria. Estos datos, que pueden parecer secundarios, resultan de interés porque contribuyen a mostrar la evolución de los criterios seguidos en la enseñanza militar a tenor de la importancia que se les ha dado en cada momento (p. 26)

La metodología que empleó Dobón (2020) fue mediante el enfoque cualitativo, el tipo de investigación experimental, empleó como instrumento de investigación las entrevistas y encuestas realizadas a personal de oficiales de diferentes grados formados en las épocas de estudio, teniendo un alcance inductivo y deductivo, planteando las siguientes conclusiones:

Se puede concluir que la permanencia de las misiones encomendadas por la sociedad a sus fuerzas armadas, aunque pueden cambiar los escenarios y la interpretación de algunas de ellas, no es necesario modificar las bases sobre las que se asienta la actual formación de la oficialidad, bastará con adaptar alguna de ellas. El resultado del trabajo, como se presumía en el título, indica que existen unos valores, realmente deberíamos denominar virtudes, que el militar de carrera asume y ejercita, y que se mantienen prácticamente invariables desde el origen de la profesión. Entre ellos se pueden citar: disciplina, lealtad, valor, abnegación, espíritu de sacrificio, abnegación, compañerismo, etc., todos ellos pertenecientes al grupo de los denominados en Psicología colectivistas, no constituyendo una relación cerrada. Son consecuencia del comportamiento exigido tanto por la propia institución militar como por la sociedad, y

que parcialmente puede ser reflejo del atribuido a la nobleza, cuando gran parte del mando de los ejércitos recaía en este grupo social, y que se mantiene en el tiempo por la trascendencia de las misiones que se le encomiendan al militar. (pp. 34, 497, 500)

El entorno de seguridad actual, caracterizado por la cooperación internacional y las alianzas militares, exige a los militares una preparación integral que trascienda las capacidades estrictamente militares. Las operaciones llevadas a cabo en el marco de estas alianzas suelen requerir una amplia gama de habilidades, desde la coordinación con fuerzas extranjeras hasta la ejecución de tareas civiles. Esta complejidad demanda una formación específica y adaptada a las nuevas realidades del conflicto.

La creciente interdependencia entre las fuerzas armadas a nivel global ha transformado la naturaleza de las operaciones militares. Las misiones actuales, a menudo llevadas a cabo en escenarios internacionales y en colaboración con otros países, exigen una preparación especializada que vaya más allá de las habilidades técnicas. Los militares deben estar capacitados para operar en entornos multiculturales, resolver conflictos de manera pacífica y adaptarse a situaciones cambiantes. Esta necesidad de una formación integral plantea nuevos desafíos para las instituciones militares.

Esta Tesis acerca de los valores y competencias que todo militar debe poseer, en su narrativa muestra cómo, a medida que pasan los años, se viene evolucionando en las competencias que todo integrante de las fuerzas militares tiene la obligación de poseer adaptándose a los nuevos roles y exigencias a las que se enfrentan. Nos sirve porque permite identificar y aplicar en lo posterior, distintos conceptos que también, aún a pesar de que han ido evolucionando en su aplicación, en su esencia son los mismos, tales como la práctica de los valores inherentes a la carrera militar, como la disciplina, puntualidad, responsabilidad, entre otros, que forman el aspecto intangible pero muy importante de la esencia del militar. Teniendo estos conceptos claros y observando como en otros ejércitos, más desarrollados, siguen siendo la columna vertebral de sus organizaciones, no debemos dejarlos de lado y

con mucha más razón hacerlos parte del proceso de selección de los postulantes, y poder determinar en qué medida cada uno de ellos los tiene interiorizados y son parte de su desenvolvimiento, así también las competencias, de acuerdo a los nuevos roles del ejército que los futuros oficiales deben poseer.

Álvarez (2021) elaboró una tesis titulada: "Liderazgo auténtico en muestras de militares españoles" presentada en la Escuela Internacional de Doctorado (EIDUNED) para la obtención del grado de doctor en Psicología, el investigador planteó como objetivo de la investigación:

Examinar la relación del liderazgo auténtico con el estilo de mando propio de la organización militar, observando si los resultados obtenidos respecto a los subordinados son equiparables a la evidencia empírica obtenida por el modelo en otros contextos organizacionales. Esta relación se estudiará en dos estudios originales e independientes, teniendo la posibilidad de realizar uno de ellos sobre una muestra de soldados en su rutina habitual y el segundo, sobre una muestra de militares participantes en una misión internacional de paz (p. 13)

Este primer estudio explora la relación liderazgo auténtico con variables organizacionales positivas como el work engagement (compromiso laboral) y las conductas de ciudadanía organizacional (OCB). Así mismo, se estudia el efecto mediador que puedan tener en estas relaciones la identificación de los subordinados con el líder y con el grupo de trabajo. Estableciendo como objetivos específicos de este primer estudio lo siguiente: Analizar las relaciones liderazgo auténtico con el work engagement, las OCB, la identificación personal con el líder y la identificación social con el grupo de trabajo; examinar el posible efecto mediador que las variables de identificación (con el líder y con el grupo de trabajo) puedan tener en la relación directa del liderazgo auténtico con el work engagement y las OCB.

La metodología que empleó Álvarez (2021) fue una metodología no experimental del tipo correlacional, que es la más empleada en el ámbito del estudio del liderazgo en las organizaciones según Avolio (2004), planteando las siguientes conclusiones:

Se confirmó en primer lugar que la identificación, tanto personal como con el grupo de trabajo, también obtenían relaciones significativas con este modelo teórico de liderazgo. Se ha puesto en relevancia que la identificación social con la militar juega un papel mediador total en la relación entre el liderazgo auténtico, el engagement y las OCB.

En segundo lugar, se ha demostrado la relación directa del liderazgo auténtico tanto con los estados emocionales teniendo mayor nivel de influencia en el caso de las emociones positivas, lo que confirma el papel fundamental que juega este modelo de liderazgo como factor de protección de la salud mental del personal militar.

Esta Tesis acerca del liderazgo auténtico que todo militar debe poseer y como su influencia es positiva en la identificación y compromiso de todo subordinado, resalta la importancia de evaluar desde el principio estos indicativos, que si bien es cierto durante la etapa de formación militar de los cadetes en la Escuela Militar de Chorrillos "CFB" se interiorizan, deben recaer sobre un cadete que reúna las características que el perfil de la misma requiere, y así poder desarrollar más a detalle dichas características que todo líder militar debe poseer. Asimismo, esas características, serán transmitidas a sus subordinados durante toda su carrera, por ello deben ser bien cimentados, para que apoyen a la toma de decisiones que desde sus primeros años deberá asumir.

2.2 Bases Teóricas

Las bases teóricas en una tesis cualitativa constituyen el andamiaje conceptual que sustenta la investigación, proporcionando un marco de referencia desde el cual se aborda el fenómeno de estudio, se interpretan los datos y se construyen significados, a diferencia de la investigación cuantitativa que busca validar teorías preexistentes, en el enfoque cualitativo la teoría puede emerger del propio proceso investigativo, enriqueciendo o modificando los postulados iniciales, siendo este fundamento crucial para orientar la recolección y análisis de la información de manera coherente y profunda (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

Este capítulo proporcionó una visión teórica de los conceptos de procesos y selección de personal que luego se aplicó a las condiciones específicas de selección y formación en la Escuela Militar de Chorrillos "Crl Francisco Bolognesi".

Es necesario precisar que aquí es donde inicia el concepto de proceso y selección de personal, el cual básicamente, se desarrolla de manera teórica y se aplica en el área empresarial; por lo tanto, asarlos para entender los procesos de selección de postulantes a la Escuela Militar de Chorrillos implica la necesaria adaptación, por lo que no todos los métodos y propuestas son eficaces para su uso en la gestión de procesos de un instituto de las fuerzas armadas del Perú.

La razón principal de esta diferencia fue que, la gestión empresarial se dedica principalmente al ámbito de selección privada, mientras que la Escuela Militar de chorrillos se enfoca en el ámbito público, así mismo, es necesario entender que las características de una institución de las fuerzas armadas, difiere en muchos aspectos como son: el tipo de organización, que es jerarquizada, motivo por el cual las órdenes impartidas en una instalación militar deben ser cumplidas con una carga de obligatoriedad, puesto que se encuentra tipificado como un acto de insubordinación el incumplimiento de esta, siempre y cuando no sean actos ilícitos; aspecto que no podría ocurrir en cualquier empresa; por estas diferencias, algunas de las propuestas identificadas, serán aptas para las empresas convencionales, mas no podrán ser consideradas o aplicadas en el régimen militar.

Pero como se mencionó anteriormente, no debemos asumir que la teoría de captación y selección de personal de la administración no se tome en cuenta, solo se debe de ser consciente de las marcadas diferencias que existen entre administrar personal bajo un régimen militar; sin embargo se debe de tener en cuenta algunos principios aplicables de la administración de personal, para mejorar el proceso de selección de postulantes a la escuela militar de chorrillos, teniendo en consideración los dos mecanismos de selección que se emplea en la actualidad, el proceso de admisión en la modalidad anticipada y modalidad regular.

De esta forma la presente investigación busca explicar cómo se vienen desarrollando los procesos de selección de los postulantes a la Escuela Militar de Chorrillos, en base a las mencionadas bases teóricas complementadas al nivel de liderazgo en el que se desempeñan los cadetes en su etapa de formación, así como también analizar cómo repercute una mala selección de personal en la estructura del Ejército como institución pública que representa los valores y principios del ciudadano.

2.2.1 Teorías Utilizadas

En la investigación cualitativa, las categorías forman conceptos que deben desarrollarse en un marco teórico y proporcionar una justificación científica para la continuación del proceso de investigación. Las categorías pueden ser de dos tipos, las apriorísticas y las emergentes; durante esta fase de la investigación se definirá las categorías apriorísticas, las cuales derivan del objeto y del problema de la investigación, y estas permiten desarrollar el proceso de recolección de datos.

Es por ello que, en el presente estudio se considera las categorías apriorísticas siguientes: Proceso de selección de personal y postulantes a la Escuela Militar de Chorrillos. Así mismo se presentan subcategorías a los elementos que figuran en la lista siguiente:

Tabla 1

Matriz de categorías apriorísticas

Categorías	Sub Categorías
Proceso de selección de personal	1: Proceso
	2: Selección de personal
	3: Proceso de selección modalidad anticipada
	4: Proceso de selección modalidad Regular
	1: Cultura organizacional

Postulantes a la Escuela Militar de Chorrillos	2: Perfil por competencias del cadete
	3: Perfil del Oficial Egresado

2.2.2 Categoría 1: Proceso de selección de personal

De acuerdo a Chiavenato (2009) el proceso de selección de personal militar es una serie meticulosa de evaluaciones diseñadas para identificar a individuos con las cualidades físicas, mentales y morales necesarias para servir en una fuerza armada. Este proceso no solo busca cumplir con los estándares mínimos requeridos, sino también seleccionar a aquellos candidatos que puedan adaptarse a las demandas únicas del servicio militar y contribuir al éxito de la misión de la organización.

2.2.2.1 Sub categoría 1: Proceso.

Chiavenato (2009) define el proceso como "el núcleo del sistema, en donde las entradas se procesan o transforman en salidas o resultados; por lo general está compuesta de subsistemas (áreas o partes) especializados en el proceso de cada tipo de recurso o insumo importado por el sistema"

Por su parte, Munch y García (2002) lo definen como "el conjunto de fases o etapas sucesivas interrelacionadas que forman un proceso integral y a través de las cuales se efectúa la administración"

Por otra parte, Hernández (2002) define el proceso administrativo como "los pasos para sistematizar la operación de una empresa en forma efectiva, para la fijación de objetivos claros; planeación, organización, integración, dirección y control de sus actividades que permitan el correcto aprovechamiento de sus recursos y la máxima motivación del elemento humano que la conforma"

En tal sentido, podemos referir que el proceso dentro del sistema de administración abarca una secuencia de paso como son el de planear, organizar, dirigir y evaluar todas las actividades que realizan los integrantes de una determinada institución u organización, así

como también el empleo de otro recurso organizacional con la finalidad de obtener los objetivos trazados.

Es así que, el conjunto de actividades implicadas dentro del proceso, son a su vez elementos autónomos que interactúan entre si e influyen de manera reciproca. Es un sistema en el que la interacción de ciertos elementos entre si tienen un efecto sinérgico que facilita obtener los objetivos de una organización o empresa de forma sistemática

Figura 1

Listado de elementos que comprenden un proceso administrativo



2.2.2.2 Sub categoría 2: Selección de personal.

Chiavenato (2011) brinda una definición de selección de personal y señala que, La selección es un proceso por el cual se elige al hombre adecuado para el lugar adecuado; es decir, la selección busca entre los postulantes reclutados a las personas más adecuadas para los puestos disponibles con la finalidad de mantener o incrementar la eficiencia y el rendimiento del personal y, por ende, la eficacia de la organización. (p.144)

Por lo que la selección de personal es un proceso muy delicado que está a cargo del departamento de Recursos Humanos de la organización, pues de ello dependerá contar con las personas más idóneas para un determinado puesto de trabajo, teniendo muy en cuenta que, de este proceso, dependerá el éxito de esta organización.

Partiendo de este concepto, la selección de personal busca solucionar dos problemas esenciales:

- Adecuación del empleado o colaborador al trabajo.
- Eficiencia y eficacia del empleado en el puesto o función asignada. Chiavenato (2011, p.144)

Sin embargo, existen organizaciones donde no se respetan los principios básicos de un adecuado proceso de selección de personal, sino que se muestran renuentes a cambiar paradigmas antiguos, seleccionando personal de acuerdo a tradicionales modelos, lo que lamentablemente los conduce a realizar un mal proceso de selección de personal y por ende al bajo rendimiento o prestigio de la organización.

Chiavenato agrega que, si todas las personas serían iguales, teniendo las mismas condiciones individuales para capacitarse y trabajar, se podría dejar de lado la selección de personal; pero se tiene que tener en consideración que la variabilidad humana es inmensa: ya sea por las diferentes particularidades que poseen, como el aspecto físico (estatura, peso, masa corporal, agudeza visual, fuerza, y auditiva, ser resistentes al cansancio, fatiga, etc.), como en el aspecto psicológico (carácter, temperamento, aptitudes, inteligencia y habilidades mentales, etc.). Por lo que las personas tienen un comportamiento diferente una de la otra, con diferentes percepciones a las situaciones que se les presentan y cada uno se manifiesta de diferente forma en las organizaciones. (p. 145)

Bases para la selección de personal.

Chiavenato (2011) considera que, “siendo la selección de Recursos Humanos un sistema de elección y comparación, para tener un mejor resultado requiere de ciertos estándares o criterios, los cuales se obtienen de los requisitos del puesto a ocupar” (p.165)

Tres son los factores a tener en cuenta para la selección de personal:

- Obtención de la información sobre el puesto vacante.
- Elección de las técnicas de selección, y

- La entrevista de selección.

A continuación, se procede a detallar de que trata cada uno de estos factores.

Obtención de la información sobre el puesto.

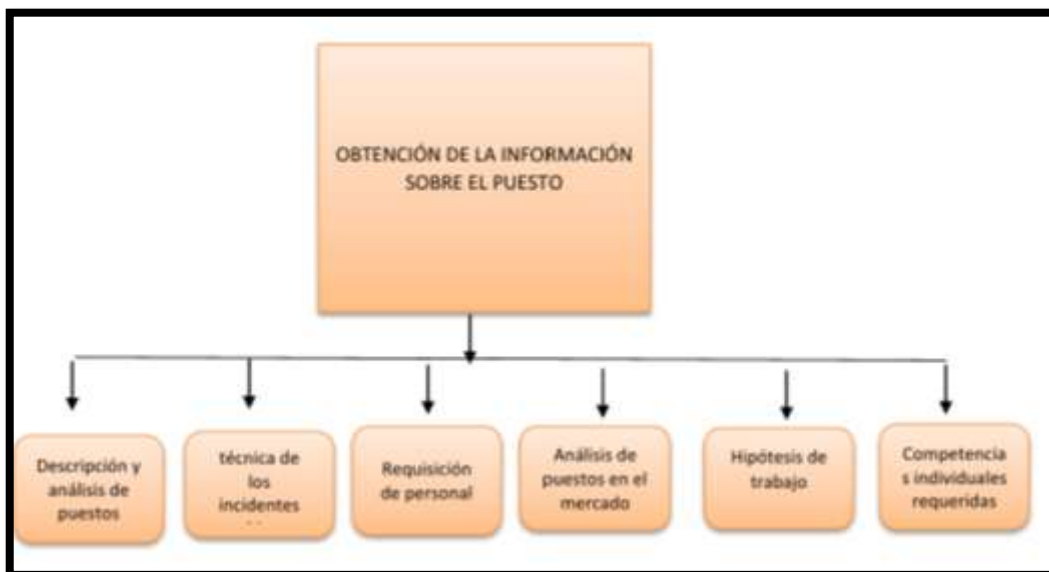
Chiavenato menciona que existen seis maneras para obtener la información sobre el puesto vacante:

- Descripción y análisis de puestos: Viene a ser las presentaciones del contexto más minucioso (contenido del puesto), tanto intrínsecas como extrínsecas (requisitos exigidos al candidato sobre especificaciones de detalle) del puesto.
- Aplicación de la técnica de los incidentes críticos: Viene a ser la anotación sistemática y prudente, la misma que recae en la función del jefe inmediato, sobre las capacidades y conducta que debe tener el postulante que va a ocupar el puesto vacante, viendo de una manera prospectiva las consecuencias sobre un buen o mal desempeño del trabajo. Aquí se identifican las habilidades deseables y las indeseables (favorables o desfavorables) de los postulantes. Chiavenato (2011, pp.148-149)
- Requisición de personal: En este paso, se verifica verifican los datos llenados por el jefe directo en la requisición de personal, especificando los requisitos y características que el postulante tiene para el puesto. Para este paso, es necesario que la empresa cuente con un sistema de análisis de puestos, caso contrario debe considerarse en un formulario de requisición de personal en forma detallada. (Chiavenato, 2011, pp.148-149)
- Análisis de puestos en el mercado: Si en la empresa u organización requiere de un puesto nuevo que carece de antecedentes, la alternativa es determinar en otras empresas similares que tengan este puesto, para comparar y admitir estos requisitos y aplicarlos en su propia empresa. (Chiavenato, 2011, pp.148-149)

- Hipótesis de trabajo: En el escenario de que no se pueda utilizar ninguna de los pasos anteriores, queda la hipótesis de trabajo, que es la de contar con 31 una idea aproximada del contenido del puesto y que exigencias se imponen para el que va a ocupar dicho puesto (requisitos y características necesarias), como una inicial simulación (Chiavenato, 2011, pp.148-149)
- Competencias individuales requeridas: Es decir, las habilidades y competencias que la organización le pide al candidato que quiere ocupar un determinado puesto (Chiavenato, 2011, pp.148-149)

Figura 2

Obtención de la información sobre el puesto



Nota: la figura indica la secuencia para la obtención de información sobre un determinado puesto. Tomado de Chiavenato (2011). Administración de recursos humanos

Elección de las técnicas de selección.

Teniendo la información de los puestos vacantes, el siguiente paso es seleccionar o elegir las técnicas más convenientes para determinar a los candidatos más adecuados.

Entrevista de selección.

Este es el último de los factores para la selección de personal y que constituye la técnica de selección más usable en las empresas pequeñas, medianas y grandes. Hasta

cierto punto carecen de bases científicas y no se considera tan precisa debido a la subjetividad del entrevistador, viene a ser la que mayor peso tiene en la decisión final sobre el postulante. Hay que tener en consideración que se debe entrevistar con habilidad y tacto, con la finalidad de se logren los objetivos deseados. La entrevista se constituye en el método más común en la selección de personal, pese a la subjetividad e imprecisión (p. 148)

2.2.2.3 Sub categoría 3: Proceso de selección modalidad anticipada.

Dirigido al postulante que pertenece a una de las opciones mencionadas en el siguiente cuadro, por única vez; si el postulante pertenece a la opción del Tercio superior, Media superior y universitario primero deberá rendir el examen de Aptitud académica, en una de las ciudades consideradas (Arequipa, Cajamarca, Chiclayo, Cusco, Huancayo, Piura, Tacna, Trujillo o Lima) y obtener una nota aprobatoria (mínimo 12); los postulantes de la opción de Alto rendimiento o Bachillerato internacional serán exonerados del examen en mención quienes podrán pre inscribirse con el oficial responsable asignado para cada ciudad.

Figura 3

Opciones autorizadas en el proceso de admisión anticipado

OPCIONES	DESCRIPCION	REQUISITOS
01 ALTO RENDIMIENTO (COAR)	Dirigido a estudiantes que cursan el 5° de educación secundaria de las instituciones educativas denominadas COAR. Exonerados del Examen de aptitud académica y de conocimientos.	Expediente de admisión, adicionalmente: - Certificado de estudios de IIEE COAR.
02 TERCIO SUPERIOR	Dirigido a estudiantes que cursan el 5° de educación secundaria y pertenecen al Tercio superior (4to y 5to grado de educación secundaria, de las instituciones educativas públicas o privadas a nivel nacional. Exonerados del Examen de conocimientos.	Expediente de admisión, adicionalmente: - Constancia de Tercio superior de 4to y 5to grado de educación secundaria.
03 MEDIA SUPERIOR DE IIEE CON BACH. INTL.	Dirigido a estudiantes que cursan el 5° de educación secundaria y pertenecen a la Media superior de las instituciones educativas que cuenten con el programa de Bachillerato internacional Exonerados del Examen de conocimientos.	Expediente de admisión, adicionalmente: -Constancia de Media superior de IIEE con programa de Bachillerato internacional.

04	UNIVERSITARIO	Dirigido a jóvenes que se encuentren estudiando en las universidades públicas o privadas a nivel nacional en cualquier carrera profesional que hayan culminado satisfactoriamente 01 ciclo académico del año en curso. Exonerados del Examen de conocimientos.	Expediente de admisión, adicionalmente: Certificado de Estudios universitarios ,Constancia de haber culminado 01 ciclo universitario satisfactoriamente (visado por la respectiva universidad).
05	BACHILLERATO INTERNACIONAL	Dirigido a estudiantes del 5° de educación secundaria que cursan el programa de Bachillerato internacional. Exonerados del Examen de aptitud académica y conocimientos.	Expediente de admisión, adicionalmente: Constancia de cursar el programa de Bachillerato internacional.

Nota: la figura indica las opciones que están comprendidas en el proceso de admisión en la modalidad anticipada. Tomado de la Guía de postulante (2024). Sección admisión.

Esta modalidad de ingreso, se realizar el año anterior al proceso de admisión regular u ordinario, aproximadamente en el mes de setiembre, oscilando la cantidad de ingresantes bajo esta modalidad un promedio de ochenta (80) a cien (100) de los cuales un 15% a 20% son femeninas; posterior a la publicación de resultados estos jóvenes ingresantes a la Escuela Militar de Chorrillos, se mantienen durante los meses de octubre hasta fines de marzo del año siguiente (según fecha de incorporación) sin control ni seguimiento por parte de la Escuela, lo que sería un punto de inflexión para que surjan algunas problemáticas en su formación como cadete en la Escuela Militar de Chorrillos.

2.2.2.4 Sub categoría 4: Proceso de selección modalidad regular.

Guía del postulante (2024) Modalidad de postulación que está dirigida al público en general y que cumpla con los siguientes requisitos:

Ser peruano(a) de nacimiento o haber nacido en el extranjero de padre o madre peruanos, siempre que haya sido inscrito(a) en el registro consular respectivo, durante su minoría de edad.

Ser soltero(a), sin hijos ni dependientes directos.

No encontrarse en estado de gestación durante el Proceso de admisión.

Estar física y mentalmente apto(a).

Haber culminado la educación básica secundaria.

No haber sido separado(a), ni expulsado(a) de ninguna escuela e instituto de formación profesional de las Fuerzas armadas, de la Policía nacional del Perú o del Servicio militar, a consecuencia de la imposición de alguna medida disciplinaria o por “falta de aptitud psicofísica de origen psicosomático”.

Declaración jurada simple que no registra antecedentes policiales, penales ni judiciales.

Cumplir con la edad, talla e índice de masa corporal requerida indispensable:

Edad: Mínima: 15 años (*) Máxima: 21 años, 11 meses y 29 días (*) (*) Computados al 31 diciembre del año anterior al proceso.

Talla: Mínima: Damas: 1.58 m, Varones: 1.68 m

Figura 4

Opciones para el proceso de admisión regular

FECHA REFERENCIAL DEL PROCESO	DESCRIPCION	REQUISITOS
ENE – FEB 2024	<p>Los alumnos de la PRE- EMCH de los ciclos académicos como el Anual, Semestral, Intensivo A y B, que obtengan en el promedio final al culminar el ciclo académico la nota igual o mayor a 16.</p> <p>Exonerados del Examen de Aptitud Académica y Conocimientos (deberán rendir solo a manera referencial, prevaleciendo la nota mayor).</p>	<p>Cumplir con los requisitos del Proceso de admisión.</p> <p>Presentar el Expediente del postulante completo.</p>
	<p>Los primeros puestos de los colegios nacionales (1er y 2do puesto) válidos en los dos (02) primeros años inmediatos a su egreso del colegio.</p> <p>Exonerados del Examen de conocimientos</p>	
	<p>Los postulantes procedentes de los colegios militares que hayan ocupado los primeros puestos del Cuadro de mérito final de egreso hasta el 5% del efectivo de la promoción, considerándose solamente los tres (03) años de</p>	

	estudio en sus respectivos CCMM y solo serán válidos en los dos (02) primeros años inmediatos a su egreso del colegio. Exonerados del Examen de conocimientos	
	Deportistas calificados de Alto Nivel con certificación expedida por el Comité Olímpico Peruano (IPD). Se asignará en el Examen de rendimiento físico la nota de 20 puntos, previa aprobación de la prueba de natación	
	Postulantes en general a nivel nacional (civiles o de procedencia militar).	

Nota: la figura indica las opciones que están comprendidas en el proceso de admisión en la modalidad regular. Tomado de la Guía de postulante (2024). Sección admisión

2.2.3 Categoría 2: Postulantes a la Escuela Militar de Chorrillos

El grupo de población cuyas edades oscilan entre los dieciséis (16) a veintiún (21) años de edad, que anualmente se presentan a un proceso a fin de obtener una vacante, los cuales tienen como motivación principal la vocación de servicio, sin embargo, también existen diversas influencias que los jóvenes actualmente eligen para iniciar su vida profesional en la carrera militar.

2.2.3.1 Subcategoría 1: Cultura organizacional.

Marquina (2024) En la Escuela Militar de Chorrillos "Crl. Francisco Bolognesi" se forman los Oficiales del Ejército del Perú como futuros líderes militares, que transforman su vocación en un estilo de vida.

A través de una educación con sólidos valores morales, conocimiento académico de primer nivel, formación castrense básica y especializada, eficiente programa de entrenamiento militar, preparación física y deportiva, práctica constante del idioma inglés, actividades extracurriculares de orden sociocultural y un eficiente aprendizaje en temas de sostenibilidad y responsabilidad social; las damas y caballeros Cadetes,

se preparan para trabajar en distintos escenarios y espacios geográficos del país y el extranjero, para contribuir al Desarrollo y la Defensa Nacional.

La preparación profesional con estándares internacionales y el desarrollo de capacidades orientadas a los cambios del mundo en que vivimos, exigen en la juventud una verdadera preparación integral para enfrentar los retos futuros del Perú.

La Escuela Militar de Chorrillos "Crl. Francisco Bolognesi" ofrece para la más selecta juventud, la participación en el desarrollo nacional mediante la profesionalización de la defensa de nuestra soberanía y la proyección en los escenarios más competitivos de las ciencias militares.

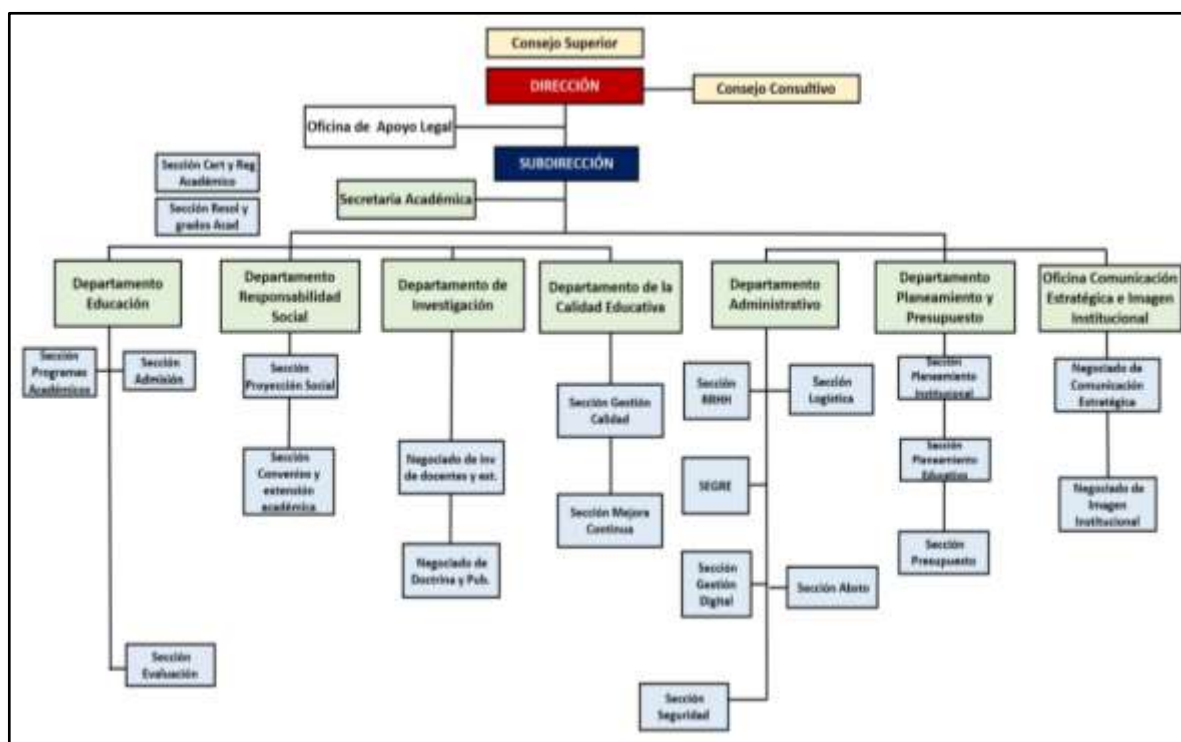
La Escuela Militar de Chorrillos "Crl. Francisco Bolognesi" proporciona a los jóvenes de la nación, un sistema de aprendizaje de sólidos valores y de gran calidad profesional, asegurando así el futuro de nuestra patria, asimismo la prevención frente a las amenazas y el imperecedero sostenimiento de la soberanía y desarrollo del Perú

(p. 8)

La cultura organizacional dentro de la institución es la capacidad cognitiva que fuerza de manera indirecta a la persona, a actuar en distintos campos de desarrollo personal, en relación a los paradigmas generacionales como modelo a seguir, en la mayoría de los casos estos paradigmas se reflejan en una cultura organizacional con brechas que impiden la mejora continua, debido a que el modelo implantado resulta difícil de cambiar por toda la organización en un corto plazo. Si bien históricamente ha sido un pilar de su estructura, presenta desafíos significativos que impactan negativamente sus procesos. La marcada jerarquía, aunque esencial para la disciplina, puede generar rigidez y dificultar la comunicación ascendente, sofocando la retroalimentación y la identificación temprana de problemas. Paradigmas arraigados, como la resistencia al cambio y la aversión al cuestionamiento de las normas establecidas, actúan como barreras para la innovación y la adopción de nuevas metodologías.

Figura 5

Organización de la Escuela Militar de Chorrillos “Crl. Francisco Bolognesi”



Nota: la figura indica la organización administrativa de la Escuela Militar de Chorrillos.

Tomado de la Guía de postulante (2024). Sección admisión

2.2.3.2 Subcategoría 2: Perfil por competencias del Cadete.

Competencias.

Para Kobinger (1996) “una competencia es un conjunto de comportamientos socio afectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel, una función, una actividad o una tarea” (p.47)

Según Navio (2001) las competencias son el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño superior, que contribuye al logro de los objetivos claves del negocio (p.48)

Cabe recordar que los autores mencionados creen conjuntamente que las competencias constituyen un conjunto de conocimientos y habilidades relacionados con actitudes o aspectos cognitivos o afectivos. Por lo que el concepto de Navio (2001) es el más

completo debido a que añade que las competencias se interpretan como un desempeño superior que exige el logro que los objetivos personales.

Valores.

En el Ejército, “el tema de los valores humanos tiene una especial connotación como consecuencia de los elevados índices de corrupción. Con frecuencia, se discute tanto en círculos científicos como populares cuál es el estado en que se encuentran los valores en el Ejército, si están en crisis, deteriorados, o si se han perdido”. (García, León, Álvarez, & Cardoso, 1997. p.90)

Según García, León, Álvarez, & Cardoso, muchas personas encuentran las respuestas a estas interrogantes en la situación económica, política, social, familiar, etc. que atraviesan las distintas sociedades (García, León, Álvarez, & Cardoso, 1997. p.90)

Para Ros (2001) los valores, comúnmente entendidos como cualidades deseables, adquieren una dimensión motivacional significativa desde una perspectiva psicológica. En este sentido, los valores no son meros conceptos abstractos, sino fuerzas que impulsan nuestras acciones y decisiones. Al interior de la psicología, los valores se conceptualizan como motivaciones intrínsecas que orientan nuestro comportamiento hacia ciertos objetivos y nos alejan de otros.

Un Cadete de la Escuela Militar de Chorrillos es mucho más que un estudiante en un instituto de las Fuerzas Armadas”. Es un futuro líder, en constante formación para servir a su país con honor y dedicación. Su perfil se caracteriza por una combinación única de conocimientos, habilidades y, sobre todo, valores.

La importancia de la adecuada valoración e inculcación de los valores éticos y morales, así como de aquellos intrínsecos a la carrera militar como la disciplina y la honestidad se ve muchas veces tristemente refrendada por sucesos empíricos. La ocurrencia de que un ex cadete, dado de baja por medida disciplinaria, posteriormente intentara sustraer armamento de la institución (Infobae, 2025; Panamericana Televisión, s.f.; Prensa Latina, 2025), como es el caso mediático del ex cadete “Moreno”, sirve como una cruda ilustración de lo que puede acontecer cuando el proceso de selección y formación no logra identificar y cimentar eficazmente estos valores. Este tipo de eventos resalta la necesidad crítica de

fortalecer los mecanismos de evaluación axiológica y conductual desde la admisión, a fin de mitigar el riesgo de incorporar individuos cuyas carencias valorativas puedan derivar en acciones perjudiciales para la institución y para la sociedad, contraviniendo el perfil de integridad y liderazgo esperado en un oficial del Ejército del Perú.

Liderazgo militar.

“Los componentes básicos del modelo se centran en lo que un Líder Militar es y lo que un Líder Militar hace”. (RE 1-54, 2014)

El liderazgo militar es la capacidad de influir en otros para que actúen voluntariamente hacia el logro de los objetivos organizacionales, a través del uso del poder legítimo, la inspiración, la motivación y el ejemplo personal. (Northouse, P. G. 2021. Leadership: Theory and practice. Sage Publications)

“El carácter, la capacidad intelectual y la presencia física le permiten dominar las capacidades básicas de los líderes, a través de un dedicado aprendizaje constante”. (RE 1-54, 2014)

El liderazgo como principal requisito de todo militar debe ser inculcado y formado en la rutina diaria, es por ello que un cadete tiene que poseer esa característica constante, puesto que su desempeño diario está en relación a como puede ser percibido en su personal subordinado en el cumplimiento de las órdenes.

Capacidad intelectual.

“La Capacidad intelectual de todo líder Militar es el medio por el cual, adquiere conocimientos, conceptualiza soluciones y realiza la tarea de acuerdo con el propósito que persigue” (RE 1-54, 2014)

La capacidad intelectual que posee un líder militar es un conjunto de habilidades cognitivas que le permiten analizar situaciones complicadas, tomar decisiones trascendentales, dar solución a problemas y adaptarse a entornos cambiantes. Esta capacidad va más allá del simple conocimiento técnico y táctico; implica una serie de aptitudes mentales que son esenciales para el éxito en el liderazgo militar; es fundamental

porque desarrolla estrategias efectivas, contribuye a la toma de decisiones bajo presión, resolver problemas complejos y que busca inspirar en sus subordinados

2.2.3.3 Subcategoría 3: Perfil del Oficial egresado de la Escuela Militar de Chorrillos.

El oficial del Ejército del Perú, se enfrenta a un ambiente operacional cambiante, volátil, ambiguo e incierto, por lo cual se requiere que su pensamiento crítico y creativo sean pilares que puedan brindarle una orientación correcta bajo un enfoque ético y moral; el liderazgo se vuelve su mejor arma para poder comandar a un grupo de hombres con quienes deberá cumplir diversas misiones y por quienes deberá ser un persona que guie sus esfuerzos hacia el éxito colectivo y de la propia institución.

Durante la fase de formación como cadete, se deberá cimentar aquellos valores adquiridos, poner en práctica su integridad y crear un espacio en donde las normas, la disciplina sean cumplidas estrictamente.

El Ejército del Perú requiere de profesionales muy bien preparados y con una formación integral.

Figura 6

Perfil del Oficial del Ejército del Perú egresado de la Escuela Militar de Chorrillos “Crl. Francisco Bolognesi”

ROLES	DESCRIPCION
ESTRATEGA	Planifica, conduce, ejecuta, controla y evalúa las operaciones y acciones militares; en los niveles de Sección y Compañía, en el marco constitucional y dentro del Derecho Internacional Humanitario y derechos humanos para garantizar la seguridad y defensa nacional en el ámbito de su competencia

DOCENTE	Desarrollar el proceso educativo; demostrando conocimiento y comprensión de las disciplinas que enseña, aplicando estrategias, recursos y creando situaciones de aprendizaje coherentes y pertinentes, asegurando el logro de las competencias de los programas de instrucción y entrenamiento de acuerdo al MIM, OCCIE y doctrina militar.
GERENTE	Gestiona los recursos de la dependencia a su mando (humanos, físico, tecnológicos, conocimientos y financieros, para que, a través del proceso administrativo, se logren los objetivos establecidos.
INVESTIGADOR	Desarrolla la investigación aplicando adecuadamente los procesos de investigación científica y tecnológica orientada a líneas de investigación de las ciencias militares que promueve nuevos conocimientos de desarrollo e innovación tecnológica
CASTRENSE	Desarrolla una ética y liderazgo militar, congruentes con la doctrina y cultura militar; consecuente con la defensa y seguridad nacional, fortaleciendo la identidad institucional el cumplimiento de las leyes, normas y reglamentos vigentes, para mantener la imagen y la cultura institucional enmarcada en la Guía Deontológica del Oficial.
PROYECCIÓN SOCIAL	Gestiona seguridad y riesgos de personas, organizaciones, gobierno, tecnología o el medio ambiente demostrando identidad nacional, responsabilidad social; coadyuvando al desarrollo sostenible y a las actividades de apoyo a la política exterior

Nota: la figura indica el perfil de un oficial del Ejército del Perú egresado de la Escuela Militar de Chorrillos. Tomado de la Guía de postulante (2024). Sección admisión.

2.3 Marco Conceptual

El Ejército como institución tutelar de la nación y símbolo de valores; requiere de personal que reúna ciertas características personales, las cuales deberán ser evaluadas desde el proceso de selección, moldeadas en su etapa de formación como tal y puesta en práctica en su desempeño como oficial del Ejército del Perú. Un plan estratégico institucional de cambio, debe de partir desde sus cimientos como tal, en este caso como institución castrense es necesario que el elemento humano sea la mejor herramienta para lograr dicho fin, el cual difícilmente se logrará si no se comienza desde su selección, para incorporar las filas del ejército del Perú.

2.3.1 Supuestos Categóricos

Por lo mencionado anteriormente se plantean los supuestos categóricos para cada uno de los objetivos determinados:

SCOG: La optimización de las estrategias en el proceso de selección de postulantes a la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, garantizará la incorporación de cadetes con un perfil idóneo, alineado a las competencias y valores requeridos por el Ejército del Perú.

SCOE 1: El proceso actual de selección de postulantes a la EMCH “CFB”, no asegura completamente la identificación de las competencias y características necesarias para el perfil del futuro oficial del Ejército del Perú.

SCOE 2: La planificación inadecuada del proceso de selección de los postulantes a la EMCH “CFB”, limita la eficiencia y efectividad para captar postulantes con las cualidades requeridas.

SCOE 3: Las etapas del proceso de selección actual presentan inconsistencias que afectan la identificación precisa de los candidatos idóneos para participar del proceso de formación militar.

SCOE 4: La incorporación de nuevas estrategias permitirá fortalecer las debilidades actuales del proceso de selección, mejorando su transparencia, equidad y alineación con las demandas contemporáneas que el Ejército necesita.

2.4 Definición de Términos

2.4.1 Selección de personal

En una organización militar, la selección de personal trasciende la mera contratación, constituyendo un proceso estratégico para asegurar la idoneidad de los futuros líderes y soldados. Implica evaluar integralmente a los candidatos, considerando no solo sus aptitudes físicas y mentales, sino también su carácter, valores y capacidad de adaptación a la cultura militar. Se busca identificar individuos con vocación de servicio, disciplina, lealtad y resiliencia, capaces de afrontar los desafíos del entorno militar y contribuir al cumplimiento de la misión institucional. El objetivo es formar una fuerza cohesionada y eficiente, donde cada miembro posea el perfil adecuado para desempeñar su rol con excelencia.

La selección de personal se concibe como un proceso sistemático y multifacético cuyo objetivo principal radica en identificar y atraer al grupo más idóneo de candidatos para ocupar los puestos vacantes dentro de una organización. Este proceso implica la evaluación exhaustiva de las competencias, habilidades, conocimientos y experiencias de los aspirantes, utilizando diversas herramientas y técnicas con el fin de predecir su desempeño futuro y asegurar la adecuación entre el perfil del candidato y las exigencias del cargo, contribuyendo así al logro de los objetivos organizacionales (Werther & Davis, 2014, p. 185).

2.4.2 Liderazgo militar

En una organización militar, el liderazgo trasciende la mera autoridad, implicando la capacidad de inspirar, guiar y motivar a los subordinados hacia el cumplimiento de la misión. Se basa en valores como el honor, la disciplina y la lealtad, fomentando la cohesión y el espíritu de equipo. Un líder militar efectivo posee visión estratégica, toma decisiones acertadas bajo presión y se preocupa por el bienestar de su personal. El liderazgo militar se enfoca en crear un ambiente de confianza y respeto mutuo, donde cada miembro se sienta valorado y comprometido con el éxito colectivo.

El liderazgo militar se define como la capacidad de un comandante para influir en sus subordinados, guiándolos y motivándolos para alcanzar los objetivos de la misión, manteniendo la moral y la disciplina dentro de la unidad. Implica la habilidad para tomar decisiones oportunas y efectivas bajo presión, comunicar claramente las intenciones y fomentar un ambiente de confianza y respeto mutuo. "El liderazgo militar efectivo se basa en el carácter, la presencia y el intelecto del líder" (Department of the Army, 2019, p. 3-1).

2.4.3 Proceso de admisión

El proceso de admisión a la Escuela Militar de Chorrillos "coronel Francisco Bolognesi" es un conjunto de etapas rigurosas y exhaustivas diseñadas para seleccionar a los futuros oficiales del Ejército del Perú. Este proceso busca identificar a jóvenes con las aptitudes físicas, intelectuales y psicológicas necesarias para la vida militar, así como con una sólida vocación de servicio y un profundo sentido de responsabilidad. A través de exámenes académicos, pruebas físicas, evaluaciones psicológicas y entrevistas personales, se busca asegurar que los aspirantes posean el perfil adecuado para liderar y servir al país con honor y lealtad.

El "proceso de admisión" se define como el conjunto de etapas secuenciales y estandarizadas que una institución educativa implementa para evaluar y seleccionar a los aspirantes que desean ingresar a sus programas académicos. Este proceso abarca desde la convocatoria y la recepción de documentos, pasando por la aplicación de pruebas de aptitud académica, evaluaciones psicotécnicas y médicas, hasta la entrevista personal y la publicación de los resultados finales. Tal como señalan Díaz-Romero y colaboradores (2018)

2.4.4 Cadete

Un cadete de la Escuela Militar de Chorrillos "coronel Francisco Bolognesi" es un joven aspirante a oficial del Ejército del Perú, inmerso en un riguroso proceso de formación integral. Este proceso abarca el desarrollo de habilidades militares, académicas y de liderazgo, inculcando valores como el honor, la disciplina y la lealtad. El cadete se prepara para servir

al país con integridad y profesionalismo, asumiendo el compromiso de defender la patria y liderar a sus futuros subordinados (Ministerio de Defensa del Perú, 2017, p. 45)

2.4.5 Perfil del cadete

El perfil del cadete de la Escuela Militar de Chorrillos "coronel Francisco Bolognesi" se define por una combinación de atributos físicos, intelectuales y morales, forjados a través de una formación integral y exigente. Se espera que el cadete sea un individuo con alta capacidad de liderazgo, integridad inquebrantable y un profundo sentido de responsabilidad hacia la patria. Debe poseer una sólida base académica, aptitud física sobresaliente y una mente analítica capaz de tomar decisiones acertadas bajo presión. Además, se cultiva en él la disciplina, la lealtad y el espíritu de servicio, preparándolo para enfrentar los desafíos de la vida militar y liderar con honor y excelencia. (Escuela Militar de Chorrillos, 2023, p. 15)

2.4.5 Oficial del Ejército del Perú

Ser un oficial del Ejército del Perú implica asumir un rol de liderazgo y responsabilidad en la defensa y seguridad de la nación. Es un compromiso con el servicio a la patria, que exige integridad, honor y disciplina. El oficial es un líder que inspira y guía a sus subordinados, tomando decisiones cruciales en situaciones de alta presión. Su formación integral abarca aspectos militares, académicos y éticos, preparándolo para enfrentar los desafíos del entorno militar y contribuir al cumplimiento de la misión institucional. El oficial del Ejército del Perú es un profesional comprometido con la excelencia, la lealtad y el bienestar de su personal, dispuesto a sacrificar su vida en aras de la patria. Tal como lo señala el Reglamento de la Escuela Militar de Chorrillos coronel Francisco Bolognesi (2023), "el oficial del Ejército es el líder fundamental en la conducción de las unidades y el garante de la disciplina, el cumplimiento de la misión y el bienestar de su personal".

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 Diseño Metodológico

3.1.1 Enfoque de Investigación

La presente investigación fue realizada dentro de un enfoque cualitativo, el cual permitió profundizar y explorar el problema planteado dentro de un contexto histórico social y cultural más amplio, resultando factores que afectan el proceso de selección de los postulantes a la EMCH – CFB, los cuales sirven de insumos para proponer la inclusión de nuevos métodos que ayuden a realizar una mejor selección.

De acuerdo a Niglas (2010) el enfoque cualitativo examina los hechos y revisa los estudios previos de manera simultánea, de tal manera que se genera una teoría relacionada con lo que se está observando, en este enfoque, al igual que cuantitativo se plantea un problema, pero éste no es tan específico, este va construyendo los eventos al mismo tiempo que se va ejecutando el estudio, se diferencia del del cuantitativo porque no es un proceso lineal sino un proceso “circular” donde no hay un orden en la secuencia y su proceso es bastante flexible.

Este enfoque cualitativo permitió estudiar más a fondo como se está llevando el proceso de selección para los postulantes a la EMCH – CFB y los mecanismos que se emplean para dicha selección, asimismo permitió que se pueda incidir en proponer mejoras al proceso, incidiendo en las evaluaciones de liderazgo, manejo de emociones, resiliencia y evaluaciones del entorno en el que se desarrolla, ya que esto define muchas veces su perspectiva de las situaciones que se le presentarán en la vida militar y la manera de afrontarlas.

3.1.2 Tipo de Investigación

El tipo de investigación planteado para el presente trabajo es de tipo Teórico - empírico, el cual de acuerdo a Vargas (2011) se puede definir como un proceso secuencial en el que se persigue de manera lógica, la generación de conocimiento. En este proceso,

hemos utilizado el tipo teórico-empírico, que implica combinar elementos empíricos y teóricos. Por un lado, se consideran aspectos empíricos relacionados con el objeto de estudio, así como en el tiempo y en el espacio en los que se desarrolla dicho objeto, por otro lado, se utilizan teorías que analizan realidades parecidas a la que se ha decidido investigar.

De acuerdo a lo señalado por Vargas (2011) el presente estudio se considera de tipo Teórico – Empírico, porque se abordó la parte teórica mediante el análisis de documentos, directrices, artículos de investigación y otros relevantes; asimismo, se realizó una investigación empírica que consistió en entrevistas, observaciones y trabajos de campo que complementaron la comprensión del objeto de estudio, reconociendo diversas situaciones para contribuir a dar solución al problema detectado respecto al proceso de selección de los postulantes a la Escuela Militar de Chorrillos y cómo esta afecta a la permanencia de los que logran alcanzar una vacante para mencionada escuela en el proceso del año 2024.

3.1.3 Método de Investigación

El presente estudio se formuló mediante el método Hermenéutico, considerando que para el desarrollo del estudio fue necesario que las características y técnicas de este método puedan aplicarse en la población y muestra de investigación la cual se determina en la parte inicial del estudio, de acuerdo a las características del fenómeno a investigar; con respecto a los métodos de investigación Trujillo et al., (2019) sostienen lo siguiente:

Los métodos de investigación científica se aplican de acuerdo a las concepciones, experiencias y las necesidades del investigador, quien determina, y en cierta manera establece qué método, técnica o herramienta se deben utilizar para realizar un determinado estudio. Hay que considerar que no todos los métodos pueden aplicarse a todas las áreas del saber; es decir, existe especificidad. (Trujillo et al., 2019, p. 44)

3.1.4 Escenario de Estudio

El escenario de estudio de la presente investigación se realizó en la Escuela Militar de Chorrillos, así también en los lugares de trabajo donde actualmente se encuentran laborando los expertos entrevistados, buscando analizar el proceso de selección de los postulantes a la EMCH – CFB, examinando las diferentes etapas en las que se desarrolla,

identificando sesgos e inconsistencias en el mismo y analizando la confiabilidad y validez de las herramientas utilizadas para la selección, prestando atención también al proceso de postulación en la modalidad anticipada.

Respecto a la definición del objeto de estudio Flick (2014) ofrece una perspectiva amplia y profunda sobre el concepto de objeto de estudio en la investigación cualitativa, enfatizando que el objeto de estudio es un constructo dinámico y contextualizado, que evoluciona a lo largo del proceso de investigación y que se encuentra estrechamente vinculado con las preguntas de investigación y el enfoque metodológico elegido. Asimismo, indica que es un fenómeno que se construye a través de un proceso interactivo entre el investigador y el contexto de estudio, recortando la realidad que se delimita para ser analizado en profundidad, con el objetivo de comprender las experiencias y significado de las mismas en las personas involucradas en el estudio.

3.2 Diseño Muestral

En el enfoque cualitativo la muestra, aunque no busca la representatividad estadística como en el enfoque cuantitativo, juega un rol importante para profundizar y enriquecer la investigación mediante los datos obtenidos. Siendo la clave la calidad y no la cantidad de los casos seleccionados.

Al respecto Torres (2018) indica que la muestra se guía por uno o varios propósitos derivados del planteamiento del problema y el interés del investigador, buscando tipos de casos o unidades de muestreo que se encuentran en el ambiente o contexto y que sean accesibles, asimismo el tamaño de la muestra la define a partir de la naturaleza del fenómeno bajo análisis, la capacidad de recolección y análisis, el entendimiento del fenómeno y la saturación de categorías.

Asimismo, Arispe (2020) indica que existen dos tipos de muestreo: probabilístico y no probabilístico; el muestreo probabilístico tiene mayor rigor científico, pues cumple con los principios de probabilidad, estos requieren mayor tiempo y recursos; de otro lado los no probabilísticos, siguen otros criterios del investigador y los resultados pueden estar sesgados, sin embargo, pueden ser más rápidos, más económicos y menos complejos (p. 76)

En tal sentido, la presente investigación seleccionó una muestra no probabilística, ya que se buscó la participación de manera intencional de oficiales en actividad y en retiro, que tuvieron participación en los procesos de selección en las diversas etapas del mismo, determinando diez (10) oficiales experimentados en el proceso de selección de los postulantes a la EMCH – CFB en ambas modalidades (proceso anticipado y ordinario).

3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de Información

3.3.1 Técnicas

3.3.1.1 Entrevistas

Se empleó la técnica de entrevista en la cual se formuló una relación de preguntas para profundizar en la comprensión del problema y recabar el máximo de información de cada uno de los entrevistados, sin embargo, durante la conversación surgieron otras preguntas que fueron agregadas a la entrevista para enriquecer y complementar las preguntas inicialmente planteadas. (incluyendo personalizadas por internet) Torres (2018).

3.3.1.2 Observación.

Se empleó también la técnica de observación directa no participante Torres (2018) teniendo en consideración que los investigadores, hemos trabajado como comandantes de la Cía de aspirantes de la Escuela Militar de Chorrillos y hemos observado los mismos fenómenos que son motivos de estudio, asimismo a los entrevistados, se nos permite observar de manera más crítica los comportamientos no verbales.

3.3.1.3 Análisis Documental.

Se empleó esta técnica como se indica en Arispe (2020) mediante la recopilación de información plasmada en el Marco Teórico, la cual fue de utilidad y necesidad para comparar y establecer diferencias entre los distintos procesos de selección que existen en nuestro entorno nacional e internacional, permitiendo realizar un análisis profundo y holístico sobre las categorías de estudio.

3.3.2 Instrumentos

3.3.2.1 Guía de entrevista.

Se empleó este instrumento para la orientación al entrevistador durante la recolección de datos, permitiendo explorar en profundidad y adaptarse a las respuestas de los entrevistados, expertos en la materia. A continuación, se señalan algunos aspectos de interés que esta guía contiene:

- Título de la investigación: “Propuesta de mejoras del proceso de selección de postulantes a la EMCH – CFB”
- Objetivo de la entrevista: Determinar cómo se viene llevando el proceso de selección de los postulantes a la EMCH – CFB.
- Fecha y lugar de la entrevista: Lima – Perú
- Duración estimada: 10 minutos aproximadamente
- Número de expertos: 10 Oficiales que han participado en el proceso de selección de postulantes a la EMCH – CFB, durante su carrera militar.
- Forma de registro: Grabación de audio y video.
- Número de sesiones: 01 sola sesión por entrevistado de manera individual.

3.3.2.2 Guía de Observación.

Se utilizó la guía de observación como instrumento durante las entrevistas, siendo esta una herramienta fundamental para los investigadores, ya que permitió registrar de manera sistemática comportamientos no verbales, reacciones emocionales y otros detalles relevantes que complementaron la información obtenida a través de las respuestas verbales. Entre otros aspectos esta guía incluyó:

- Datos generales (Título, objetivo, fecha, lugar y duración)
- Aspectos a observar: Tono de voz, velocidad del habla, pausas, silencios, claridad y coherencia de respuestas.
- Aspectos no verbales: Expresiones, gestos, postura y contacto visual.
- Contexto: Dinámica de la entrevista (cooperación, resistencia)

3.3.2.3 Ficha de Análisis documental.

Empleamos para la recolección de información documentaria la ficha de análisis documental que es una herramienta que sirvió para organizar y resumir la información extraída de los documentos. Su estructura puede variar, pero incluyó los siguientes elementos entre otros:

- Datos básicos del documento: Título, autor, fecha de publicación, lugar de publicación y editorial.
- Información del documento: Tipo de documento, fuente y palabras clave.
- Resumen del contenido: Introducción, metodología, resultados y conclusiones.
- Análisis crítico: Aportes del documento, limitaciones y relación con otros documentos.
- Referencias bibliográficas.

3.3.3 Validación de Instrumentos

Según Hernández (2014) la validación de un instrumento, consiste en comprobar que el instrumento mide efectivamente el fenómeno que se desea medir, es decir, su validez de contenido, de criterio y de constructo" (p. 193).

La validación es el proceso mediante el cual hemos evaluado la adecuación, coherencia y precisión del instrumento de medición, en este caso hemos realizado la entrevista a diferentes expertos. Este proceso es esencial para garantizar que el instrumento mida con exactitud lo que se propone medir y que los resultados obtenidos sean fiables y válidos.

La pertinencia y solidez de los hallazgos (o "de la propuesta de mejora", según corresponda) fueron sometidas a un proceso de validación por parte de oficiales expertos en la materia. Sus valiosos aportes y perspectivas enriquecieron la interpretación de los resultados y la formulación de las recomendaciones, asegurando la aplicabilidad y relevancia del estudio en el contexto institucional, para lo cual se tuvo la participación de los siguientes expertos:

- Coronel EP Borda Stellamn Edgar (Magister en Ciencias Militares y Planeamiento Estratégico)

- Tte Crl EP Vásquez Díaz Hugo (Magister en Ciencias Militares y Planeamiento Estratégico)
- Tte Crl EP Cerón Cataño Karina (Magister en Ciencias Militares y Planeamiento Estratégico)

3.4 Técnicas para procesamiento de la Información

Para el presente trabajo de investigación se tomó como referencia a Arispe (2020) quien indica que: El análisis debe explicarse la perspectiva analítica que se adoptará y explicar sus fundamentos y características, en general, los datos pueden ser trabajados a través de análisis de contenido (descriptivo o interpretativo), análisis temático, análisis de discurso, análisis narrativo, conteo de palabras, entre otros; el análisis elegido responde a la pregunta de investigación, objetivos, diseño de investigación y técnica de producción de datos, es decir, debe ser coherente, al igual que los otros apartados descritos (p. 90)

Asimismo, relata paso a paso el procesamiento y análisis de los datos recabados que consta de los siguientes: Leer e interpretar el texto, construir categorías, codificar segmentos del texto, analizar y presentar los resultados, recomendando que los investigadores se pueden apoyar en software que auxilian esa labor, tales como el Atlas. Ti (p. 90)

Por las razones mencionadas el análisis de la presente investigación se realizó de manera artesanal siendo apoyados en su procesamiento por el empleo de matrices en excel, para lo cual se registró y documentó la información obtenida, incluyendo documentos, entrevistas y datos reales sobre experiencias propias del personal que participó en los diferentes procesos de selección de postulantes a la Escuela Militar de Chorrillos; posteriormente, se procedió a la segmentación de los datos, identificando las categorías y subcategorías que surgieron de la información recabada, estas incluyeron aspectos de proceso de selección de personal y postulantes a la Escuela Militar; finalmente, se procedió a codificar segmentos de los datos procesados, estableciendo relaciones entre las diferentes categorías y sub categorías, determinando como estos afectan e influyen al proceso de selección de postulantes a la Escuela Militar de Chorrillos.

3.5 Aspectos Éticos

En el presente trabajo de investigación se ha tenido en cuenta los aspectos éticos planteados por la Escuela Superior de Guerra del Ejército, principalmente, así como los principios universales de la ética aplicados a la investigación social.

Se adhirió al principio de beneficencia buscando generar un aporte positivo a la institución militar mediante la propuesta de mejora del proceso de selección, lo cual redundaría en la calidad del futuro liderazgo y, por ende, en beneficio del Ejército y la sociedad. Paralelamente, se garantizó la no maleficencia, asegurando que la participación de los entrevistados y la recolección de datos no causaran daño físico, psicológico o social alguno; la información sensible fue manejada con la máxima discreción. El principio de autonomía fue respetado al asegurar la participación voluntaria de los oficiales entrevistados, informándoles plenamente sobre el propósito del estudio y su derecho a retirarse en cualquier momento. La justicia se aplicó al tratar a todos los participantes de manera equitativa y al buscar que los beneficios potenciales de la investigación, en términos de un proceso de selección mejorado, se extiendan a todos los futuros postulantes y a la institución en general.

Manteniendo la reserva del caso durante y en el tratamiento de las entrevistas con la información recabada, de acuerdo a lo que indica Hernández (2022), la confidencialidad y el anonimato de los datos de los participantes fueron estrictamente mantenidos. Esto implicó que la información personal y sensible recogida durante el proceso de selección fuese protegida y utilizada exclusivamente para los fines establecidos en la investigación. De acuerdo a Rivera (2022), para asegurar la calidad de la investigación realizada se consideraron también los criterios de rigor señalados por Guba y Lincoln: Credibilidad, transferibilidad y seguridad/auditabilidad; y el criterio citado por Flick y Marshall y Rossman: Confirmabilidad.

La presente investigación, asimismo, cumple con todos los criterios de rigor científico, la credibilidad, mediante la triangulación de la información obtenida con las diferentes técnicas aplicadas, así como la experiencia de los investigadores, al haber laborado en la Escuela

Militar de Chorrillos como comandantes de la Cía de aspirantes (primer año de cadetes) y poder dar certeza del intercambio de información con los expertos en la materia; el aspecto de transferibilidad, debido a que los aspectos encontrados en la investigación permiten ser tomados como referencia para otros procesos de selección similares, ya que describen el contexto en el cual se ha realizado la investigación de manera detallada; el aspecto de seguridad, está garantizado debido al diseño metodológico que tiene la presente investigación, así como la aplicación holística de las técnicas mediante las cuales se ha recabado la información; el criterio de confirmabilidad, se presenta de manera clara y detallada del proceso de investigación hasta la interpretación de los resultados, teniendo claro durante todo el recorrido los aspectos éticos mencionados al principio

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y SÍNTESIS

En este capítulo, se realizará el análisis detallado de los datos obtenidos durante la investigación referente al Procesos de selección a la Escuela Militar de Chorrillos AF 2024, con el objetivo de poder brindar la información necesaria para generar un conocimiento real de las falencias existentes en el proceso de selección y la forma como este proceso tiene un impacto notorio en la formación de los oficiales que integraran las filas del Ejército del Perú.

El propósito central de este capítulo es analizar los resultados en relación con los objetivos establecidos al inicio del estudio, además de reconocer patrones y tendencias que surgen de la información. Se intentará crear un vínculo entre la teoría y su aplicación, valorando la eficiencia de los procedimientos que la Escuela Militar de Chorrillos está gestionando en su etapa de admisión, durante el AF 2024.

Así mismo, se identificarán las principales brechas que surgirán del análisis realizado en búsqueda de estrategias para mejorar el proceso de selección a la Escuela Militar de Chorrillos, estas limitaciones identificadas servirán de base para reformular mecanismos que coadyuven al proceso de selección que actualmente se viene ejecutando y reducir el impacto que, a corto y mediano plazo, causa una mala selección de personal.

Con respecto a las características de los estudios cualitativos Hernández – Sampieri (2018) sostiene: “Lo que se busca en un estudio cualitativo es obtener datos con la finalidad de analizarlos, comprenderlos y responder a las preguntas de investigación; normalmente, tales datos están expresados en narrativas de diferentes tipos: escritas, verbales, visuales” (p. 443). De esta manera, para la recolección de datos del presente estudio, se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas a diez (10) miembros que han estado involucrados directa e indirectamente con el proceso de selección que conduce la escuela militar, así como también de miembros responsables de la formación de los cadetes.

4.1 Definición de las Categorías y Subcategorías

La definición de las categorías y subcategorías en esta investigación respondieron al análisis cualitativo de las estrategias de mejora en el proceso de

selección a la Escuela Militar de Chorrillos, 2024, A través de un proceso de codificación axial y selectiva, determinando de esta manera las categorías emergentes del estudio; sobre el proceso de codificación Hernández y Mendoza (2018), sostiene:

En la codificación cualitativa los códigos surgen de los segmentos de datos, estos van mostrándose y se van capturando en categorías. Usas la codificación para comenzar a revelar significados potenciales y desarrollar ideas e hipótesis; vas comprendiendo lo que sucede con los datos, se empieza a generar un sentido de entendimiento respecto al planteamiento del problema. (Hernández y Mendoza, 2018, p. 474).

Tabla 2

Categorías y Subcategorías

Categoría	Subcategoría	Definición	Referencia
Proceso de selección de personal	Proceso	serie de etapas o pasos que implican un cambio o desarrollo gradual hacia un resultado particular	Chiavenato, I., 2017, p. 112
	Selección de personal	serie de decisiones estratégicas para determinar qué individuos poseen las características necesarias para desempeñar con éxito un puesto de trabajo y contribuir a los objetivos de la organización	Alles, M. A., 2016, p. 87
	Proceso de selección modalidad regular	sistema formalizado cuyo objetivo principal es predecir el futuro desempeño de los aspirantes dentro de la organización, a través de la aplicación de diversas técnicas y pruebas que permitan discriminar entre los candidatos con mayor potencial	Werther, W. B., Jr. & Davis, K., 2014, p. 215
	Proceso de selección modalidad anticipada	estrategia diseñada para captar talento potencial en etapas tempranas, a menudo dirigiéndose a grupos específicos o utilizando mecanismos	Alles, M. A., 2019, p. 98

		diferenciados para identificar candidatos antes de la apertura general de las convocatorias	
Postulantes a la Escuela Militar de Chorrillos	Cultura organizacional en la Escuela Militar de Chorrillos	institución de formación de oficiales del Ejército del Perú, encargada de impartir una educación integral que combina conocimientos militares, académicos, éticos y físicos, con el objetivo de preparar líderes capaces de desempeñarse eficientemente en la defensa y el desarrollo del país	Ministerio de Defensa del Perú, 2020, p. 78
	Perfil por competencias del cadete	conjunto integrado de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que un aspirante o estudiante de la escuela militar debe poseer y desarrollar para un desempeño exitoso en su formación y futura carrera profesional	Alles, M. A., 2016, p. 78 <i>Review</i> , 17(1), 1-26. DOI: 10.1162/dsrv_a_00827
	Perfil del oficial egresado	conjunto integrado de competencias profesionales, habilidades de liderazgo sólidas y la internalización de valores institucionales fundamentales como el honor, la disciplina, la lealtad y el patriotismo, que guían su desempeño y conducta en el cumplimiento de la misión	Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2020, p. 15

Nota: Esta tabla define las categorías y sub categorías detalla la referencia de los autores.

4.2 Soporte de Categorías

Tabla 3

Definición de unidades de análisis (entrevistas)

Participantes	Método de Recolección de Datos	Principales unidades
E1	Entrevista semiestructurada	<p>P1. “La estabilidad laboral, la oportunidad de gozar de un sueldo del estado después de 5 años de estudio, viajar y conocer diferentes ciudades del país, estatus de un Oficial dentro del Ejército, orgullo personal de lograr superar las exigencias de la vida militar y por el conocimiento de la carrera de las armas”.</p> <p>P2. “Los que tienen internalizados algunos valores que vienen desde el hogar como: la honestidad, el respeto, la voluntad, el honor, el sacrificio y la prudencia”.</p> <p>P3. “Creo que es insuficiente. Considero que no hay problema en los exámenes que miden los conocimientos y la capacidad física, el aspecto que debe implementarse y mejorar es la investigación del núcleo familiar del postulante y la entrevista psicológica de los mismos. Me parece muy bien que ahora se entreviste a los padres de familia del postulante, pero esa entrevista debe llegar hasta la visita misma de su hogar y así evaluar, sin juzgamientos preconcebidos, si el ámbito familiar donde se desarrolló el postulante, influenciará en su conducta y posterior desarrollo como Cadete y Oficial”.</p> <p>P4. “Me parece que se le debería dar mayor peso e importancia a la entrevista psicológica del postulante y de sus padres, así como evaluar la convivencia del postulante en su núcleo familiar”.</p> <p>P5. “Si, porque es una manera de conocer más al postulante y poder evaluar mejor”.</p> <p>P6. “No. Creo que los conocimientos se adquieren, pero considero que evaluar el aspecto axiológico de los postulantes es mucho más importante, un cadete con valores sólidos y cimentados desde el hogar es una persona con potencial para ser un buen Oficial”.</p> <p>P7. “De manera negativa. El amiguismo o favoritismo llega hasta el mismo proceso de admisión, tratando de hacer presión por favorecer a ciertos postulantes. Eso lo saben ellos e ingresan pensando que así funciona el Ejército, influenciando en su conducta como Cadete”.</p> <p>P8. “La evaluación axiológica, psicológica y actitudinal del postulante y su núcleo familiar”.</p> <p>P9. “De capacitar y seleccionar a las personas que realicen la evaluación axiológica y psicológica de los postulantes y su núcleo familiar. No puede ser cualquier Oficial o profesional de la salud que tenga la</p>

		<p>suerte de trabajar ese año en la EMCH, deben ser personas preparadas, con capacidades axiológicas y que tengan claro lo que se espera de esa evaluación”.</p>
E2	Entrevista semiestructurada	<p>P1. “Acabo de formar parte del equipo de oficiales que entrevistó a los familiares para el último proceso de admisión a la EMCH, y conversando con los padres pude notar que la principal motivación para que sus hijos postulen a la EMCH, es la estabilidad laboral”.</p> <p>P2. “Aquellos jóvenes que hayan sido educados en valores y con mucho patriotismo, que provengan de una familia que sean respetuosas del estado y de sus instituciones, conocedores de la situación actual del país y con la convicción de que podrían aportar al país para engrandecerlo”.</p> <p>P3. “Definitivamente la profesión como oficial del Ejército del Perú tiene muchos beneficios, sin embargo, no se viene dando una adecuada difusión, por ese motivo la cantidad de postulantes es muy baja, en ese sentido el proceso de selección no tiene la rigurosidad necesaria ya que de serlo no alcanzaría a captar los cuadros requeridos por el DIPERE”.</p> <p>P4. “Todos los exámenes considero necesarios, pero luego de tener a todos los aptos en los exámenes previos, considero al examen de entrevista personal, el más determinante, debido a que, en este examen, de llevarlo correctamente, podría evaluarse la parte aptitudinal del postulante, aspecto que no se verían en los anteriores exámenes”.</p> <p>P5. “Considero de gran importancia como parte del proceso de admisión porque va a brindar más detalles del personal que se va a captar para la institución”.</p> <p>P6. “Creo que el nivel aun es muy bajo, pero no podrían subir tampoco el nivel, debido a que no tenemos la cantidad necesaria de postulantes para poder hacer un buen filtro”.</p> <p>P7. “Como toda organización también afecta de manera indirecta la cultura organizacional, puesto que en el Ejército esto se ve evidenciado por el mal empleo de los grados jerárquicos para obtener algún beneficio”.</p> <p>P8. “La difusión y mayores plazos para poder hacer una adecuada investigación al postulante y entorno”.</p> <p>P9. “Exportar de manera adecuada la imagen del Oficial del Ejército del Perú en la sociedad”.</p>
E3	Entrevista semiestructurada	<p>P1. “La búsqueda de estabilidad en un entorno económico incierto, la carrera militar ofrece estabilidad laboral y oportunidades de desarrollo profesional, también el desarrollo personal puesto que la formación en la EMCH es integral, abarcando aspectos académicos, físicos y de liderazgo, lo que atrae a jóvenes</p>

que buscan un crecimiento completo y por último el ascenso social debido a que, para algunos, ingresar a la EMCH representa una oportunidad de movilidad social y acceso a una vida mejor”.

P2. “La resiliencia y fortaleza mental, la vocación de servir al país y a la institución, así como la capacidad de adaptabilidad poder desenvolverse en diferentes situaciones y ambientes”.

P3. “Es crucial fortalecer la evaluación psicológica para identificar candidatos con la estabilidad emocional y el carácter necesarios y se debería de profundizar en la evaluación de los valores y la ética de los postulantes”.

P4. “Dichos aspectos se tienen en consideración en el proceso, sin embargo, es claro que el factor de apreciación personal no se profundiza como debería”.

P5. “La entrevista es fundamental para conocer las motivaciones, capacidades y características personales del postulante”.

P6. “Las pruebas actuales son un buen punto de partida, pero pueden complementarse, debido a que aún existen brechas que no proporcionan la información que se quiere”.

P7. “Definitivamente el método de obtener algo por relaciones, en el País, se viene realizando de manera constante y evidente, y nuestra institución no es ajena a ello puesto que nuestra cultura organizacional influye en que estas situaciones puedan interferir en un correcto proceso de admisión y específicamente durante la entrevista personal”.

P8. “Considero que lo que ayudaría a mejorar estos procesos es la implementación de una comisión de control o fiscalización que acompañe a los postulantes en todo el proceso, puesto que en cada prueba podría ocurrir ciertas situaciones que solo sean manejadas por el comando de la escuela”.

P9. “El implementar esta comisión definitivamente originaría discusiones en los representantes de la escuela, para lo que se debería de realizar en normarlo detalladamente para que no existan vacíos legales”.

P1. “La Vocación de servicio, aún existe un núcleo de jóvenes con un fuerte sentido patriótico y deseo de servir a su país también como interés económicos o influencia del entorno familiar porque muchos provienen de familias con tradición militar, donde el Ejército es un legado”.

P2. “Los postulantes deberían de ser jóvenes que tengan valores bien cimentados y con aspiraciones de ser mejores ciudadanos que aporten a la institución desde sus inicios”.

socava el objetivo de formar oficiales competentes y comprometidos. La percepción de favoritismo también puede generar resentimiento entre los postulantes y los cadetes, afectando el espíritu de cuerpo y la cohesión dentro de la escuela. Por lo tanto, es crucial que el proceso de admisión se perciba como justo y transparente, donde el mérito sea el único criterio de selección”.

P8. “La mejora debería iniciar a corto plazo con un sistema de control o verificación más exigente que pueda asegurar un correcto proceso y también fortalecer el aspecto de evaluación psicológica”.

P9. “La implementación de una comisión de control y la mejora del proceso de entrevista personal en la admisión a la EMCH enfrentaría desafíos significativos. La resistencia al cambio dentro de la estructura militar podría obstaculizar la adopción de nuevos procedimientos. Garantizar la imparcialidad y transparencia de la comisión, evitando influencias externas, sería crucial. La selección y capacitación de personal calificado para realizar entrevistas en profundidad, capaces de evaluar aspectos psicológicos y de personalidad, requeriría recursos y tiempo. Además, la estandarización de criterios de evaluación y la objetividad en la interpretación de los resultados serían esenciales para evitar sesgos. La coordinación entre la comisión y los órganos existentes, así como la definición de roles y responsabilidades, demandaría una planificación detallada. Finalmente, la asignación de recursos adecuados y la superación de posibles obstáculos burocráticos serían determinantes para el éxito de la propuesta”.

P1. “La estabilidad laboral, La oportunidad de gozar de un sueldo del estado después de 5 años de estudio, Viajar y conocer diferentes ciudades del país, estatus de un Oficial dentro del Ejército, orgullo personal de lograr superar las exigencias de la vida militar y por el conocimiento de la carrera de las armas”.

P2. “Los que tienen internalizados algunos valores que vienen desde el hogar como: la honestidad, el respeto, la voluntad, el honor, el sacrificio y la prudencia”.

P3. “La capacitación está centrada en técnicas de monitoreo en el campo, como patrullajes y vigilancia activa, además de la identificación de actividades ilegales relacionadas con la tala. También se incluyen simulacros y estudios de caso prácticos”.

P4. “Se implementaron programas de formación sobre el uso de drones para monitoreo, pero no hay un plan sistemático para el seguimiento y la actualización de estos entrenamientos”.

P5. “Se necesita mayor capacitación en el uso de tecnologías avanzadas, como los sistemas de monitoreo satelital y la inteligencia artificial para la detección temprana de actividades ilegales”.

Entrevista semiestructurada	<p>P6. “La tala ilegal ha fragmentado significativamente los corredores ecológicos, aislando poblaciones de especies clave. Las acciones de la brigada, aunque importantes, han sido limitadas debido a la falta de recursos para implementar proyectos de restauración ecológica a gran escala”.</p> <p>P7. “La comunidad local ha sido clave en la denuncia de actividades ilegales, aunque aún existen desafíos relacionados con la desconfianza en las autoridades. Las iniciativas de la brigada han logrado establecer una colaboración parcial, pero los resultados no son totalmente consistentes”.</p> <p>P8. “La tala ilegal ha reducido la disponibilidad de recursos naturales importantes para la agricultura, como el agua limpia y los suelos fértiles. Además, la pérdida de bosques impacta negativamente en la pesca al destruir hábitats acuáticos esenciales”.</p> <p>P9. “La brigada ha impulsado proyectos de reforestación que no solo ayudan a restaurar los ecosistemas, sino que también crean empleo en las comunidades locales. Además, se están promoviendo actividades de ecoturismo para diversificar las fuentes de ingreso”.</p>
--------------------------------	---

	<p>P1. “Las principales motivaciones de los jóvenes para ingresar a la EMCH radican en el deseo de servir a la patria, el anhelo de una carrera con disciplina y valores, y la búsqueda de estabilidad profesional. Sin embargo, también percibo que la influencia de modelos a seguir dentro de las FFAA y la tradición familiar juegan un papel importante. Además, la situación socioeconómica del país puede llevar a algunos jóvenes a ver en la institución militar una oportunidad de ascenso social”.</p> <p>P2. “Considero que los postulantes más aptos para contribuir al desarrollo de la EMCH son aquellos que demuestran un fuerte sentido de liderazgo, integridad y vocación de servicio. Deben poseer una mentalidad abierta, capacidad de adaptación y disposición para el aprendizaje continuo. También es crucial que muestren un compromiso con los valores institucionales y una actitud proactiva para enfrentar los desafíos del entorno actual”.</p> <p>P3. “El proceso de selección actual de la EMCH se centra en evaluaciones académicas y físicas. Si bien estos aspectos son importantes, creo que se debe incidir más en la evaluación de las habilidades blandas, como el trabajo en equipo, la comunicación y la resolución de problemas. Sería beneficioso implementar pruebas que permitan medir el potencial de liderazgo y la capacidad de adaptación de los postulantes”.</p> <p>P4. “El equilibrio entre los criterios académicos, físicos, psicológicos y de apreciación personal es fundamental. Sin embargo, considero que los criterios más importantes son los psicológicos y de apreciación personal, ya que permiten evaluar la idoneidad del postulante para la vida militar. La capacidad de liderazgo, la resiliencia y</p>
--	--

E6	Entrevista semiestructurada	<p>vocación de servicio son cualidades esenciales que no siempre se pueden medir con pruebas académicas o sicas”.</p> <p>P5. “La entrevista es una herramienta crucial en el proceso de selección, ya que permite conocer a fondo las motivaciones, capacidades y características personales de los postulantes. A través de la entrevista, se puede evaluar la coherencia entre el perfil del postulante y los valores de la institución, así como su capacidad para enfrentar los desafíos de la vida militar”.</p> <p>P6. “Considero que las pruebas actuales podrían complementarse para evaluar de manera más integral las competencias necesarias para la selección de un futuro oficial. Sería beneficioso incluir pruebas situacionales que permitan evaluar la capacidad de toma de decisiones bajo presión, así como pruebas de liderazgo y trabajo en equipo”.</p> <p>P7. “La cultura organizacional de la institución influye significativamente en el proceso de selección, ya que define el perfil del oficial que se busca formar. Una cultura basada en valores como la disciplina, el honor y el servicio a la patria atrae a postulantes que comparten esos mismos valores”.</p> <p>P8. “Enfoque integral en la evaluación psicológica y de apreciación personal, implementar entrevistas estructuradas y evaluaciones situacionales que permitan observar el comportamiento de los postulantes en escenarios de presión y toma de decisiones, asimismo, incorporar la evaluación de habilidades blandas como el liderazgo, la resiliencia, el de trabajo en equipo y la comunicación efectiva. Mayor énfasis en la vocación y el compromiso, implementar un programa de orientación vocacional previo al proceso de selección, que permita a los jóvenes conocer a fondo la vida militar y tomar una decisión mejor informada. Modernización de las pruebas físicas y académicas, incorporar pruebas que evalúen la capacidad de adaptación a diferentes entornos y la resistencia física y mental, así como, implementar un sistema de evaluación por competencias, que permita medir la capacidad de los postulantes para aplicar sus conocimientos en situaciones reales.</p> <p>P9. “Los principales desafíos para implementar las mejoras propuestas incluyen la resistencia al cambio, la necesidad de capacitación del personal encargado del proceso de selección y la disponibilidad de recursos para implementar nuevas pruebas y evaluaciones”.</p>
E7	Entrevista semiestructurada	<p>P1. “Abarcan desde el sentimiento de servicio patrio por ser provenientes de colegios militares, o del servicio militar queriendo realmente continuar la carrera de las armas, o incluso para aquellos que desconocen totalmente del tema. Son atractivos los beneficios y calidad educativa que ofrecen los IIAA hoy en día, sus convenios, viajes al extranjero o capacitaciones diversas que comúnmente no se encuentran en otras Universidades o institutos; un porcentaje más pequeño sigue la carrera de los padres, encontrándole desde</p>

la comodidad o el mismo gusto de compartir lo que sus padres hicieron, como son los hijos de los señores oficiales o señores técnicos”.

P2. “Los que tengan dominio del idioma inglés, hoy en día ese idioma es parte de cualquier malla curricular, pero que en la EMCH, su aprendizaje se torna un tanto dificultoso por el propio estilo de vida del cadete, asimismo el postulante que tenga el dominio de otro idioma, son elementos que a futuro pueden beneficiar a nuestra institución, por los convenios a realizar, la practicidad del entendimiento de otros idiomas e incluso instruirse de otras culturas militares, sus dogmas o lineamientos que permitirán compenetrar con nuestra doctrina que se toman a perfeccionarla de los viajes al extranjero”.

P3. “El proceso es imparcial por lo que pude apreciar el 2024, nadie quiere ganarse un problema o verse inmiscuido en habladurías donde afecte la reputación de muchos por tan solo querer aceptar un soborno o tener un favoritismo adrede por alguien, sin embargo, el examen de conocimientos debe de tener más dificultad, seamos consecuentes que hoy en día todos los centros educativos han elevado su nivel cultural y académico.

P4. “El militar de por si es polifacético, se desenvuelve en muchos campos que debe desempeñarlos en las mejores condiciones, académicamente debe de ser exigente, porque su raciocinio está expuesto a constante estrés y toma de decisiones, no debe de dejar el aspecto físico de lado, porque es parte de la operatividad de una fuerza que también afecta su condición moral, psicológicamente apto, para demostrar una notable aceptación a los cambios repentinos que se puedan presentar, y de por si tener un valor añadido que lo enriquezca culturalmente, es por ello, que todos sin excepción son importantes y necesarios, sin embargo el criterio académico y físico, son predominantes puesto que estos marcan su ascendiente (del cadete) e incluso su capacidad y sentido de responsabilidad para consigo y los demás.

P5. “Por supuesto, son más que necesarias, es ahí donde realmente conoce con quien se está tratando y si es apto o tiene “madera” de que la vida militar es propia para él o ella, y su capacidad desarrollo y desenvolvimiento ante cualquier situación”.

P6. “A medida que pasa el tiempo en nuestra sociedad no hubo variación con la tabla física porque no es que en diez o veinte años la cultura deportiva en Latinoamérica sufrirá una hecatombe o mejorará milagrosamente, sin embargo, la parte académica debe ser más exigente porque también la EMCH tiene convenios de alto nivel, que de por sí, le exigen a estar a la par hoy en día de los mejores centros educativos, los que a su vez pasan por reevaluaciones que definen ciertamente su capacidad como Casa de Estudios”.

P7. “Sí, somos humanos, por lo tanto, somos sensibles a la perversión de valores, que podrían afectar de manera significativa al proceso de selección de los cadetes, es por ello que los instructores de la EMCH, también deben de ser evaluados antes de integrar la corporación del año en el que se presenten, porque los tenientes o capitanes que se encuentran de instructores también vienen de diferentes lugares donde han adquirido nuevas enseñanzas culturales, donde no todas son buenas ante la instrucción de los cadetes”.

P8. “Existen dos procesos el de la modalidad anticipada y regular, anticipada son todos aquellos pertenecientes al tercio superior provenientes de colegios y de todos aquellos que tenga el primer ciclo de estudios del año en cualquier universidad, en el proceso regular postula todo el personal que no pertenece a la modalidad anticipada e incluye al personal que presta o prestó servicio como personal de tropa, solo en la modalidad anticipada no das examen de conocimientos, Ahora los exámenes médicos lo hace un clínica particular, los exámenes físicos, psicológicos, el de actitud académica que lo conocemos como psicotécnico y la entrevista personal son tomados por la EMCH, que a su vez son eliminatorios”.

P9. “No se encuentran desafíos significativos, puesto que la EMCH al igual que cualquier centro académico de alto nivel tiene que actualizarse de forma imperante para estar a la altura de las exigencias de las más altas esferas evaluadoras y poder así cumplir con sus objetivos, el de educar a la futura oficialidad del Perú y prepararla para problemas que aquejarán a nuestra Nación”.

P1. “Fuerte tradición militar familiar, influenciados por la tradición familiar de pertenecer a una institución castrense. En algunas situaciones puede haber una fuerte presión familiar sobre el postulante que la lo/la obliga a postular. Oportunidades, capacitaciones, y beneficios que ofrece la institución, hoy en día muchos jóvenes encuentran en la EMCH una alternativa viable para obtener sus metas profesionales, así como las oportunidades (como viajes al extranjero). Asu vez, algunos jóvenes ven la EMCH como una opción viable para obtener un sueldo estable que brinda seguro a ellos mismo y a sus familiares. Vocación de servicio, hay aquellos que postulan motivados por una profunda vocación de servicio”.

P2. “Aquellos postulantes con aptitudes académicas y físicas sobresalientes que a su vez vengan formados con una sólida y fuerte formación en valores basadas en la honestidad, respeto, integridad y humildad. Los postulantes que demuestren un interés en las ciencias de la ingeniería y cibernética serán clave en un futuro para el desarrollo de nuestra institución ya que con el paso del tiempo las tecnologías emergen cada vez más complejas. También cadetes con buenas capacidades de comunicación de idiomas extranjeros y conocimiento de geopolítica serían de gran aporte para la EMCH en al ámbito internacional/diplomático”.

E8

Entrevista
semiestructurada

P3. “El proceso de admisión de la EMCH debe aumentar la exigencia y rigurosidad de su examen académico a fin de poder captar a los candidatos mejor preparados. Se debe empezar a exigir que los postulantes vengan con un nivel básico de inglés, rozando el intermedio, para así poder tener cadetes que sean capaces de representar a nuestro país en el extranjero, y tomar cursos de capacitación disponibles para aumentar sus capacidades y aportar a la doctrina del ejército”.

P4. “El criterio académico es el más bajo y sencillo de superar para los postulantes, lo cual reduce la capacidad de filtrar talentos académicos que podrían ser de beneficio para el ejército. En el aspecto físico la EMCH se suele destacar. El aspecto psicológico y de entrevista se puede encontrar en un aspecto intermedio, ya que el postulante puede que este diciendo su verdad al momento de su entrevista o puede que esté dando respuestas en base a lo que se le preparó. Todos los temas son un factor importante a la hora de seleccionar a un postulante, pero el más sobresaliente sería el de entrevista personal y psicológico, ya que ahí se podría ver la verdadera motivación del postulante por pertenecer a la institución.

P5. “La entrevista es una parte clave de la aplicación del cadete a la EMCH, en esta se evalúan aspectos como las motivaciones, capacidades y potencial talento del postulante que puede aportar a la institución. Incluso dentro de esta, se podría dar una idea de que arma o servicio podría ser la más adecuada para el postulante conforme vaya avanzando en la carrera militar”.

P6. En lo que respecta a las pruebas físicas y psicológicas, opino que son satisfactorias con sus estándares y cualquier persona sana física y mentalmente sería capaz de pasarlas. En lo que respecta al tema académico, el examen es sencillo, no requiere de mucha preparación académica si lo comparamos con exámenes de otras universidades nacionales. Incluso, el examen académico de admisión de la EOFAP o MGP resultan ser mucho más desafiantes. Recalcando uno de los puntos mencionados anteriormente, para poder obtener a mejores oficiales que puedan adaptarse a las exigencias y cambios constantes de este siglo, es necesario incrementar los estándares académicos sin dejar de lado la exigencia física, militar y moral.

P7. “La cultura organizacional del ejército influye bastante en el proceso de selección, ya que, aquellos que tienen un conjunto de valores y normas iguales o que se alinean a las del ejército tienen más chances de formar parte de la institución. Sin embargo, no es del todo un factor determinante, ya que el tema académico, físico y psicológico también influyen bastante. Yo diría que en parte puede afectar la manera en que se pueda ver a un postulante antes de su examen psicológico o de apreciación personal, mas no es un factor determinante”.

P8. “De la modalidad anticipada, puesto que los postulantes ya vienen con una fuerte base académica, se les podría tomar un examen de dominio del idioma según su preferencia, para así poder tener potenciales cadetes que nos puedan ir a representar al extranjero en misiones de estudios, y poder aportar con esa experiencia a la doctrina del ejército. De la modalidad regular, opino que la manera en la actualmente se conduce la modalidad regular es la más adecuada.

P9. En el examen académico, al incrementar nuestros estándares podría tener un impacto en la cantidad de postulantes que pasen este primer filtro, pero nos daría una mejor calidad de postulantes a un largo plazo. Y en el presupuesto, el proponer cambios en el examen académico también incurriría en hacer cambios en la EMCH. El exigir postulantes de calidad conlleva tener una Escuela Militar equipada con los equipos e instalaciones necesarias para sacar lo mejor del postulante cuando este pase a ser un cadete aspirante”.

P1. “Hoy en día, las principales motivaciones de los jóvenes para ingresar a la EMCH se centran en varios aspectos. En primer lugar, muchos buscan estabilidad económica y un proyecto de vida a largo plazo. También se sienten atraídos por el prestigio social asociado a la carrera militar y el deseo de pertenecer a una institución histórica. Otro grupo tiene una vocación de servicio hacia la patria, inspirado por el ejemplo de familiares militares o por valores patrióticos. Asimismo, algunos jóvenes buscan disciplina y formación integral, buscando superarse física y mentalmente. Finalmente, no podemos dejar de mencionar que algunos ven la EMCH como una oportunidad para acceder a educación gratuita y carrera profesional, lo que representa un incentivo significativo para muchos postulantes provenientes de contextos socioeconómicos complejos”.

P2. “Son aquellos que demuestran un sólido compromiso con los valores de la institución, tales como el honor, la lealtad y el servicio a la patria. La Escuela busca candidatos que no solo posean un buen rendimiento académico, sino que también exhiban habilidades interpersonales y de liderazgo, fundamentales para desempeñarse eficazmente en entornos de alta presión. La capacidad de trabajar en equipo y de tomar decisiones bajo estrés son atributos que valoramos enormemente. Finalmente, aquellos que muestren un interés genuino por el bienestar de sus compañeros y por el desarrollo de la institución, a través de la innovación y la mejora continua, serán los más propensos a aportar significativamente a nuestro equipo y a la misión del Ejército”.

P3. “El proceso de selección actual de la EMCH se está desarrollando de manera estructurada y metódica, con un enfoque en la identificación de candidatos que no solo cumplan con los requisitos académicos, sino que también posean las cualidades y valores que caracterizan a un oficial del Ejército. Hemos implementado

E9

Entrevista
semiestructurada

modalidades anticipadas y ordinarias que permiten un análisis exhaustivo de cada postulante, y las entrevistas personales nos han brindado una visión más profunda de sus motivaciones y competencias. Sin embargo, considero que hay un aspecto en el que debemos incidir: la evaluación de habilidades prácticas y situacionales. Aunque hemos hecho énfasis en los conocimientos teóricos y en la disciplina, una mayor atención a las capacidades de resolución de problemas en escenarios reales podría enriquecer aún más el proceso. Esto permitiría identificar a aquellos jóvenes que, además de su formación académica, demuestran agilidad mental y adaptabilidad frente a situaciones complejas. Implementar simulaciones o ejercicios prácticos en el proceso de selección podría ser un paso positivo hacia la mejora continua de nuestra metodología”.

P4. “En el proceso de selección de la EMCH, equilibramos los criterios académicos, físicos, psicológicos y de apreciación personal de manera integral. Los criterios académicos aseguran que los postulantes tengan una base sólida de conocimientos, mientras que las evaluaciones físicas son cruciales para determinar su capacidad para afrontar los rigores del entrenamiento militar. Los aspectos psicológicos, por su parte, permiten evaluar la resiliencia, la capacidad de trabajo en equipo y la toma de decisiones bajo presión. En cuanto a la apreciación personal, las entrevistas nos brindan una visión única de la motivación y el carácter de cada postulante. A través de este enfoque equilibrado, buscamos seleccionar a aquellos jóvenes que no solo sean aptos en lo académico y físico, sino que también posean el carácter y la visión necesarios para contribuir al Ejército y a la nación”.

P5. “Sin lugar a dudas, considero que la entrevista es un componente fundamental dentro del proceso de selección de postulantes a la EMCH. A través de este diálogo, podemos profundizar en las motivaciones, capacidades y características personales de cada candidato, aspectos que a menudo no se reflejan en las evaluaciones académicas o físicas. Además, es una oportunidad para observar sus habilidades comunicativas y su capacidad de respuesta ante situaciones imprevistas, lo que es crucial en el ámbito militar. Las respuestas ofrecidas durante la entrevista proporcionan información valiosa sobre su carácter, ética y disposición para enfrentar los desafíos que conlleva ser oficial”.

P6. “Es esencial que complementemos las pruebas con evaluaciones más específicas que aborden aspectos prácticos y situacionales, como simulaciones de liderazgo y toma de decisiones en contextos de presión. La realidad del servicio militar exige habilidades que van más allá del conocimiento teórico y la condición física; requiere capacidad de adaptación, resolución de problemas y trabajo en equipo. Por lo tanto, aunque nuestras pruebas actuales cumplen un rol importante, es necesario diversificar y enriquecer el proceso de evaluación

para asegurarnos de que estamos seleccionando a candidatos verdaderamente aptos para enfrentar los retos que conlleva ser un oficial del Ejército. Un enfoque más integral podría mejorar significativamente la calidad de nuestros futuros líderes”.

P7. “La cultura organizacional de la EMCH tiene un impacto significativo en el proceso de selección de postulantes. Esta cultura, basada en valores como el honor, la disciplina y el compromiso con la patria, influye en las expectativas que tenemos sobre los candidatos. Además, los postulantes que comprenden y comparten estos valores tienden a adaptarse mejor a la vida en la institución, lo que facilita su integración y desarrollo. Por lo tanto, al seleccionar candidatos, es esencial evaluar su compatibilidad con nuestra cultura, ya que esto no solo determina su potencial éxito en la formación, sino también su capacidad para contribuir positivamente a la institución a largo plazo”.

P8. “Considero que la modalidad ordinaria de selección podría beneficiarse de una mejora en el proceso de evaluación psicológica de los postulantes. Propondría la implementación de pruebas psicológicas más diversificadas y específicas que midan no solo las capacidades cognitivas, sino también la resiliencia, la capacidad de liderazgo y el trabajo en equipo. Además, sugiero realizar entrevistas estructuradas que incluyan preguntas situacionales, permitiendo evaluar cómo los postulantes reaccionan ante escenarios reales que podrían enfrentar en su formación. A través de estas mejoras, podríamos asegurar que la selección refleje de manera más precisa las necesidades y exigencias de la institución”.

P9. “Se presentan varios desafíos significativos. En primer lugar, la necesidad de recursos adicionales para desarrollar pruebas prácticas y situacionales podría ser un obstáculo, ya que requeriría inversión en infraestructura y formación de personal especializado. También es importante considerar la resistencia al cambio que puede surgir entre algunos miembros del comité, quienes podrían estar más acostumbrados a los métodos tradicionales de selección. Finalmente, la comunicación efectiva de estos cambios a los postulantes es esencial para gestionar sus expectativas y asegurar su comprensión del nuevo proceso, lo que también puede ser complicado. Superar estos desafíos será clave para la mejora continua del proceso de selección y la formación de oficiales de calidad”.

P1. “Las principales motivaciones se centran, en primer lugar, en el deseo de servir al país y desarrollar una vocación militar orientada al sacrificio y liderazgo. Muchos postulantes buscan también una estabilidad laboral y económica, atraídos por la posibilidad de una carrera estable con beneficios sociales. Asimismo, la disciplina y formación integral que ofrece la institución es vista como una oportunidad para alcanzar un crecimiento personal y profesional. Otro factor importante es la influencia familiar y de modelos de autoridad,

E10

Entrevista
semiestructurada

ya que algunos jóvenes provienen de familias con tradición militar o reciben motivación de referentes personales vinculados a las FFAA”.

P2. “Considero que los postulantes más aptos para aportar al desarrollo de la Institución son aquellos que demuestran un equilibrio entre vocación, disciplina y resiliencia. Es crucial que cuenten con habilidades de liderazgo emergente, así como la capacidad de trabajar en equipo. Además, aquellos que muestran inteligencia emocional y madurez para afrontar situaciones de estrés —como las experimentadas durante la pandemia— suelen desenvolverse con éxito en la vida militar. Finalmente, es fundamental que tengan motivación intrínseca para mejorar constantemente, tanto en lo físico como en lo académico, dado que la Institución busca formar oficiales integrales que contribuyan al fortalecimiento y modernización del Ejército”.

P3. “El proceso de selección actual en la EMCH se ha venido desarrollando en general de manera adecuada, garantizando transparencia en cada fase. Se evalúan múltiples aspectos del perfil del postulante: desde el rendimiento físico hasta la entrevista personal, permitiéndonos identificar tanto habilidades como la motivación vocacional. Sin embargo, considero que aún se puede mejorar en dos áreas clave. Primero, sería pertinente reforzar la evaluación de competencias socioemocionales, como la resiliencia y la capacidad de trabajo bajo presión, que son esenciales para la carrera militar. En segundo lugar, creo que debemos afinar la integración entre las fases físicas y psicológicas, para que el proceso no se enfoque únicamente en resultados inmediatos, sino en un análisis más profundo de la adaptabilidad del postulante a la vida militar”.

P4. “En el proceso de selección para ingresar a la EMCH, buscamos lograr un equilibrio integral entre los criterios académicos, físicos, psicológicos y de apreciación personal. Cada uno de estos componentes es fundamental porque el oficial que formamos debe ser competente en todos los ámbitos. Los criterios académicos nos aseguran que el postulante tenga una base intelectual sólida y capacidad de aprendizaje. El rendimiento físico es esencial porque nuestra carrera exige una alta exigencia física y resistencia. A nivel psicológico, buscamos evaluar la estabilidad emocional y la capacidad de trabajar bajo presión, lo que es clave para el entorno militar. Por último, la apreciación personal en la entrevista nos permite identificar las motivaciones y vocación real del postulante, asegurando que su perfil encaje con los valores y principios de nuestra institución”.

P5. “Por supuesto, considero que la entrevista personal es un componente fundamental dentro del proceso de selección de los postulantes. Nos permite conocer más allá de los resultados académicos o físicos, enfocándonos en las motivaciones, capacidades y características personales de cada joven. A través de esta interacción directa, podemos identificar su nivel de compromiso, su vocación por la carrera militar y evaluar

habilidades como liderazgo, resiliencia y trabajo en equipo. Además, la entrevista nos ayuda a detectar aquellos aspectos emocionales y actitudinales que no siempre se reflejan en una prueba escrita o física. De esta forma, garantizamos que los futuros cadetes no solo cumplan con los estándares, sino que posean la actitud y valores necesarios para enfrentar los desafíos de la vida militar”.

P6. “Desde mi experiencia, considero que las pruebas actuales aportan una base importante, pero aún pueden mejorarse. Las evaluaciones físicas y académicas son fundamentales, pero no bastan por sí solas. Es necesario fortalecer las pruebas psicológicas y entrevistas personales, ya que nos permiten identificar aspectos esenciales como la vocación de servicio, liderazgo, capacidad de trabajo en equipo y resiliencia emocional. En las entrevistas, por ejemplo, hemos visto que algunos postulantes con buen rendimiento académico o físico carecen de habilidades interpersonales o de adaptación, lo cual es crítico en nuestra profesión. También considero importante integrar evaluaciones situacionales que simulen escenarios reales y midan la toma de decisiones bajo presión. Por tanto, si bien las pruebas actuales son útiles, es indispensable complementarlas con enfoques más completos e integradores que nos garanticen seleccionar a los oficiales más competentes para el futuro”.

P7. “La cultura organizacional de la EMCH influye significativamente en el proceso de selección, ya que define los valores, principios y estándares que buscamos en nuestros futuros oficiales. Desde las primeras etapas, inculcamos el compromiso con la disciplina, el liderazgo y el sentido de pertenencia institucional, aspectos que se reflejan en la evaluación de cada postulante. La claridad en nuestra visión institucional ayuda a filtrar a aquellos que no solo buscan estabilidad profesional, sino que realmente se alinean con nuestra misión de formar líderes al servicio de la patria. Por lo tanto, la cultura organizacional actúa como un filtro natural, asegurando que ingresen quienes compartan nuestros ideales y estén preparados para asumir el compromiso que exige la vida militar”.

P8. “Considero que la modalidad de selección anticipada presenta oportunidades de mejora significativas. En particular, sugiero que se implemente un proceso de orientación más estructurado para los postulantes que eligen esta modalidad. Esto podría incluir sesiones informativas previas a la postulación, donde se detallen claramente los requisitos y criterios de evaluación. Asimismo, propondría la inclusión de simulaciones de entrevistas en grupo, lo que permitiría evaluar habilidades interpersonales y trabajo en equipo, aspectos fundamentales para la formación militar. Estas iniciativas no solo contribuirían a elevar el nivel de competencia de los postulantes, sino que también enriquecerían la experiencia del proceso de selección”.

P9. “Implementar mejoras en el proceso de selección de la EMCH representa un desafío multifacético. En primer lugar, se requiere una actualización tecnológica significativa para incorporar nuevas herramientas de evaluación y gestión de datos. Además, la capacitación del personal involucrado en el proceso es esencial para garantizar la aplicación efectiva de los nuevos criterios y procedimientos. Otro desafío importante es la resistencia al cambio, tanto dentro como fuera de la institución. La comunicación clara y transparente de los beneficios de las nuevas medidas será fundamental para superar esta barrera. Por último, es necesario contar con los recursos financieros necesarios para llevar a cabo las modificaciones propuestas”.

Nota: Unidades de análisis producto del análisis de las Entrevistas Semiestructuradas.

Tabla 4

Definición de unidades de análisis (Guía de Observación).

Método de Recolección de Datos	Principales unidades
Guía de observación 1	<p>O1. “Los procedimientos en las etapas de selección de los postulantes, se siguen adecuadamente, respetando los horarios, plazos y fechas, de acuerdo al cronograma establecido, no ha habido ampliación para las inscripciones, pero sí para que puedan completar algunos documentos que por el tiempo del trámite demoran, los que se podrán adjuntar a posterior, pero ninguno eliminatorio”.</p> <p>O2. “No existen demoras en el proceso que sean significativas o que demoren el proceso, en cada día de examen se han cumplido los horarios de acuerdo al cronograma, así como los resultados en su debido momento, ahora de manera virtual, siendo de acceso para la verificación correspondiente de acuerdo al código del postulante”.</p> <p>O3. “Las pruebas que evalúa la Escuela Militar, son llevadas por personal con experiencia limitada, ya que muchos son oficiales subalternos (tenientes y capitanes) me refiero específicamente al Departamento de Educación Física, que son quienes evalúan directamente las pruebas físicas, teniendo en cierta medida, falta de experiencia en estos procesos, ya que muchos son cambiados de colocación de otras unidades de origen, ajenas a las escuelas de formación o que nunca han participado de estos procesos”.</p> <p>O4. “Si, se utiliza un lenguaje adecuado acorde al vocabulario que un postulante posee, así puedan entender las indicaciones brindadas por los oficiales a cargo de la conducción de los mismos”.</p> <p>O5. “En los procesos que he podido observar, si existen los recursos necesarios, para las pruebas académicas por ejemplo se les entrega lápices nuevos y otros útiles para la resolución de sus pruebas, así como refrigerios para cada día de examen escrito”.</p> <p>O6. “No se generan situaciones de estrés innecesario, lo más estresante que podría estar pasando un postulante, podría provenir de la tensión en la que se encuentra estando en formación constante desde muy tempranas horas de la mañana o la ansiedad de esperar los resultados”.</p> <p>O7. “A mi parecer si, sin embargo, no se podría corroborar lo que en cada profesional que evalúa directamente a cada postulante estaría pasando en ellos mismos, los psicólogos o médicos podrían verse influenciados</p>

por la empatía que pueden sentir por cada uno de ellos o también como la influencia de un oficial de mayor rango podría interferir en el juicio de los profesionales que evalúan por la familiaridad o cercanía de los postulantes”.

O8. “Sí, los criterios que se establecen en cada una de las pruebas, responden a las necesidades que tiene la institución y que busca conseguir con la selección, sin embargo, es necesario mencionar que se deberían incluir pruebas situacionales, dinámicas de grupo o similares, donde se pueda corroborar su desempeño en esas áreas”.

O9. “No se observan, pero como mencioné líneas arriba, no se sabe que pasa dentro de cada profesional que está evaluando a los postulantes de manera individual”.

O10. “Sí, por ejemplo, en el aspecto socioemocional las dinámicas grupales, donde se pueda determinar las relaciones interpersonales, el liderazgo en grupo, la comunicación eficaz y asertiva”.

O1. “Si bien es cierto todos los procedimientos son estructurados de manera que no exista alguna brecha o vacío que permita que el proceso de selección se lleve de manera errónea, aún existen falencias en algunos aspectos, como la integridad del examen médico el cual ha traído como consecuencia, que cadetes sean detectados con algunas limitaciones físicas para la vida militar, en las primeras semanas de su incorporación”.

O2. “Si, particularmente se evidencia estos retrasos en la evaluación médica, específicamente por motivos de la cantidad de personal de salud que se involucra en dicho proceso, ocasionando un retraso en el desarrollo de las pruebas médicas respectivas”.

O3. “La escuela militar de chorrillos hace todos sus esfuerzos por ejecutar el proceso de selección de la mejor manera posible, sin embargo, aún existen brechas en la conducción principalmente de las pruebas físicas, en vista que no todos los controladores son preparados debidamente para afrontar esta responsabilidad”.

O4. “Sí, el jefe de la sección admisión de la escuela militar conduce la realización del proceso informando debidamente y con anticipación cualquier imprevisto que pueda surgir”.

O5. “La escuela militar brinda todos sus medios disponibles para la conducción del proceso, evidenciándose que los recursos son suficiente para lograr el objetivo”.

O6. “Considero que no se generan situaciones de estrés innecesario, los resultados son difundidos con total transparencia con el fin de mostrar a los postulantes que el proceso se lleva a cabo de manera correcta, siendo el esfuerzo de cada uno de los postulantes lo que definirá su ingreso”.

O7. “Los criterios de selección planteados son claros y transparentes, todas las pruebas han sido establecidas para que sea el mismo postulante quien defina su ingreso a la escuela”.

O8. “Considero que, si están alineados a los objetivos que se busca lograr, sin embargo, la rigurosidad de cada prueba muchas veces no son las adecuadas, puesto que actualmente existe una preocupación de la institución por la disminución de jóvenes que se presentan en el proceso de admisión a comparación de años anteriores”.

O9. “De manera general no existe probabilidad de evidenciar sesgos en el proceso de selección, sin embargo, tiene gran relevancia el profesionalismo de cada oficial que participa en cada prueba como controlador, el cual definirá el correcto desarrollo del proceso de manera imparcial”.

O10. “Sí, la digitalización coadyuva a mejorar los procesos en todas las organizaciones y en este caso en el desarrollo de las pruebas podrían mejorar en términos de tiempo”.

Nota: Unidades de análisis producto del análisis de las Guías de Observación.

Tabla 5*Definición de unidades de análisis (Fichas de análisis documental).*

Documento	Método de Recolección de Datos	Principales unidades
Tesis de maestría	Ficha de análisis documental	La tesis se relaciona con el estudio de los recursos humanos en una organización, ya que se evidencia que, en el ejército existe una brecha en lo que respecta a la administración de recursos humanos, lo que origina una serie de problemas posteriores que retrasan o dificultan el cumplimiento de los roles estratégicos; siendo parte de ello la administración de los recursos humanos en la Escuela Militar de Chorrillos, específicamente desde el proceso de selección de personal, captando un gran índice de personal que no está acorde a las políticas de comando de la institución, esto refleja el nivel de liderazgo existente por parte del personal de oficiales en su gran rol que tienen como guías de sus subordinados, por lo cual se manifiesta que la formación de dicho personal es fundamental en sus primeros años como cadetes en la escuela militar de Chorrillos, debiendo realizarse una selección más detallada del personal de postulantes, tomando como referencia la vocación de servicio, los valores éticos y morales, así como las capacidades físicas e intelectuales que la profesión militar requiere.
Tesis de maestría	Ficha de análisis documental	La tesis mencionada analiza el nivel de preparación y funcionamiento que cuenta la Escuela Militar de Chorrillos en su relación a la Gestión por procesos, identificando que uno de sus productos para el Estado, es el nivel de preparación que tienen los oficiales egresados de este Instituto; en la que se evidencia una brecha con respecto al perfil propuesto, partiendo desde un mal proceso de captación de personal.
Tesis de maestría	Ficha de análisis documental	La tesis se realiza en el marco del personal de la Policía Nacional del Perú, tiene relación con el fin de esta investigación por tratar desde la perspectiva de la selección del personal para conformar los cuadros orgánicos de los institutos armados y policía nacional del Perú, los cuales tienen como problemas identificados, la falta de identidad que existe en los jóvenes peruanos de querer servir a su país mediante la incorporación a estos institutos, jóvenes que enfrentan una actualidad en la que la sociedad intenta reflejar que el sustento económico es más importante que el desarrollo como un ciudadano con valores principios en bien de la nación. Por lo cual este estudio nos ofrece una visión que abarca no solamente al Ejército del Perú como institución que adolece de este problema

		de la correcta selección de personal, sino que, existe una problemática similar en la Policía Nacional del Perú, en la que hablar de una visión de una institución con valores, principios y calidad de personal, se ve afectada actualmente por una realidad que se observa en los procesos de selección en las distintas modalidades que ofrece cada Instituto de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional del Perú.
Tesis de maestría	Ficha de análisis documental	La tesis mencionada identifica características similares detectadas durante nuestro paso por la Escuela Militar de Chorrillos, al frente de la Compañía de aspirantes, encontrando indicadores que también se ponen de manifiesto en los cadetes que cursan su primer año en nuestro país. No siendo realidades muy lejanas, debido al estar limitando fronteras, y compartir aspectos culturales, debido a las influencias que la región nos proporciona a ambos países, estas lecciones aprendidas nos van a servir para poder analizar y proponer a posterior, mecanismos para ayudar a nuestro sistema de selección de personal, que si bien es cierto lo viene haciendo bastante bien, existen aspectos que se han estado dejando de lado por el hecho de cumplir con los cuadros que el comando exige, así como, esa brecha que está existiendo entre el proceso anticipado y el ordinario, donde el primero, ya desde meses antes de su internamiento, no se les hace un seguimiento debido ni orientaciones al respecto, sabiendo que estarán casi cuatro meses aún fuera de la Escuela Militar siendo prácticamente cadetes, pasando por una situación híbrida, por aún siguen permaneciendo como alumnos en sus respectivas Instituciones Educativas y podrían perder ese ímpetu e ilusión con la que se presentan para mencionado proceso.
Tesis de maestría	Ficha de análisis documental	Esta investigación nos enfoca acerca de los valores y competencias que todo militar debe poseer, en su narrativa muestra cómo, a medida que pasan los años, se viene evolucionando en las competencias que todo integrante de las fuerzas militares tiene la obligación de poseer adaptándose a los nuevos roles y exigencias a las que se enfrentan. Nos sirve porque permite identificar y aplicar en lo posterior, distintos conceptos que también, aún a pesar de que han ido evolucionando en su aplicación, en su esencia son los mismos, tales como la práctica de los valores inherentes a la carrera militar, como la disciplina, puntualidad, responsabilidad, entre otros, que forman el aspecto intangible pero muy importante de la esencia del militar. Teniendo estos conceptos claros y observando como en otros ejércitos, más desarrollados, siguen siendo la columna vertebral de sus organizaciones, no debemos dejarlos de lado y con mucha más razón hacerlos parte del proceso de selección de los postulantes, y poder determinar en qué medida cada uno de ellos los tiene

interiorizados y son parte de su desenvolvimiento, así también las competencias, de acuerdo a los nuevos roles del ejército que los futuros oficiales deben poseer.

Tesis de
maestría

Ficha de análisis
documental

Esta tesis muestra una perspectiva acerca del liderazgo auténtico que todo militar debe poseer y como su influencia es positiva en la identificación y compromiso de todo subordinado, resalta la importancia de evaluar desde el principio estos indicativos, que si bien es cierto durante la etapa de formación militar de los cadetes en la Escuela Militar de Chorrillos “CFB” se interiorizan, deben recaer sobre un cadete que reúna las características que el perfil de la misma requiere, y así poder desarrollar más a detalle dichas características que todo líder militar debe poseer. Asimismo, esas características, serán transmitidas a sus subordinados durante toda su carrera, por ello deben ser bien cimentados, para que apoyen a la toma de decisiones que desde sus primeros años deberá asumir.

Nota: Unidades de análisis producto del análisis de las Fichas de análisis documental.

Tabla 6*Descripción de categorías (Entrevistas semiestructuradas).*

Código	Categorías	Síntesis	Numero de citas	Análisis
PRO	Proceso	La difusión inadecuada del proceso genera pocos postulantes, afectando la rigurosidad. Se sugiere orientación vocacional previa. Existen dos modalidades de admisión con diferentes exámenes, proponiendo incluir mayor dominio del idioma en la modalidad anticipada principalmente. El proceso actual es estructurado, pero se busca reforzar habilidades prácticas, competencias socioemocionales e integrar fases físicas y psicológicas.	9	El análisis revela que la difusión inadecuada del proceso de selección conlleva una baja postulación, comprometiendo la rigurosidad. Se sugiere implementar un programa de orientación vocacional previo. Si bien existen dos modalidades de admisión con exámenes diferenciados, se propone incluir mayor dominio del idioma en la anticipada. El proceso actual, aunque estructurado, podría mejorar al incidir en habilidades prácticas y situacionales, reforzando competencias socioemocionales e integrando las fases física y psicológica.
SEL_P ER	Selección de Personal	Las motivaciones para ingresar a la EMCH incluyen la búsqueda de estabilidad laboral, desarrollo personal y ascenso social, junto con la vocación de servicio y el patriotismo. También se valora la tradición familiar militar, oportunidades, prestigio social, disciplina y educación gratuita.	10	El análisis de las motivaciones revela una diversidad de factores para ingresar a la EMCH. Se destaca la importancia de valores y patriotismo, junto con aspiraciones de estabilidad laboral, desarrollo personal y ascenso social. La vocación de servicio, la tradición familiar militar, y la búsqueda de oportunidades profesionales y educación gratuita también influyen en la decisión de los postulantes.
SEL_A NT	Procesos de Selección	El proceso de selección se percibe como imparcial, aunque se sugiere mayor dificultad académica y un examen de dominio del idioma para postulantes con base académica. Se	1	El proceso de selección se considera imparcial, aunque se sugiere aumentar la exigencia académica. Se propone incluir un examen de dominio del idioma en la modalidad anticipada.

	Modalidad Anticipada	propone un proceso de orientación estructurado que incluya simulaciones de entrevistas.		Adicionalmente, se plantea mejorar la orientación y realizar simulaciones para los postulantes de esta modalidad, buscando así optimizar la preparación y evaluación de los futuros cadetes.
SEL_R EG	Proceso de Selección Modalidad Regular	La evaluación del postulante abarca aspectos axiológicos, psicológicos y actitudinales, resaltando la entrevista personal. Se busca fortalecer la evaluación psicológica, valores y ética, complementando con habilidades blandas, pruebas situacionales y prácticas. La modalidad regular actual es adecuada, pero se enfatiza reforzar competencias socioemocionales e integrar fases físicas y psicológicas.	9	El análisis resalta la necesidad de evaluar aspectos axiológicos y psicológicos, siendo crucial la entrevista personal para determinar la aptitud. Se propone profundizar la evaluación psicológica y de valores, con gradualidad y complementariedad. Evaluar habilidades blandas, desempeño situacional, habilidades prácticas y resolución de problemas es importante, aunque los criterios académico y físico predominan. Se busca reforzar competencias socioemocionales e integrar las evaluaciones en la modalidad regular.
EMCH	Cultura Organizacional en la Escuela Militar	La calidad del evaluador, la difusión y exigencia del proceso son clave. Se propone una comisión de control y un sistema de verificación exigente. Los desafíos en la mejora incluyen recursos, resistencia al cambio y comunicación. Es necesaria la actualización constante, tecnológica y la capacitación del personal, considerando el impacto presupuestal y en el examen académico.	9	El análisis enfatiza la importancia de capacitar al personal evaluador y mejorar la difusión del proceso de selección, elevando su nivel de exigencia. Se propone una comisión de control para la transparencia y un sistema de control más exigente, fortaleciendo la evaluación psicológica. La implementación de mejoras enfrenta desafíos como la resistencia al cambio y la necesidad de recursos, requiriendo actualización de la EMCH, considerando el impacto en postulantes y presupuesto, mediante tecnología, capacitación y comunicación.

PER_C OMP	Perfil de Competencias	La cultura organizacional influye en el proceso de admisión, resaltando la importancia de valores sólidos internalizados desde el hogar. Si bien las relaciones tienen impacto, la cultura basada en valores busca atraer postulantes. Se requiere sensibilidad ante la pervisión de valores y evaluar instructores, buscando compromiso, habilidades interpersonales, liderazgo y equilibrio entre vocación, disciplina, resiliencia e inteligencia emocional.	9	El análisis subraya que los valores son fundamentales en la formación de oficiales, y la cultura organizacional influye en la selección, atrayendo postulantes con valores similares. Sin embargo, las relaciones personales pueden afectar la meritocracia. Se destaca la relevancia de los valores inculcados desde el hogar y la necesidad de evaluar a los instructores. Si bien la cultura influye, no define la selección, que busca candidatos con compromiso, habilidades interpersonales, liderazgo, vocación, disciplina y resiliencia.
PER_O FE	Perfil Profesional	La imagen del oficial en la sociedad requiere un proceso justo y transparente, con enfoque integral en la evaluación psicológica y personal. Se valora el dominio de idiomas, aptitudes académicas y físicas, formación en valores e interés en ingeniería/cibernética, junto con habilidades comunicativas, interpersonales, capacidad de respuesta, ética, adaptación y toma de decisiones bajo presión.	1	El análisis sugiere mejorar la imagen del Oficial del Ejército del Perú, enfatizando un proceso de admisión justo y transparente. Se propone un enfoque integral con evaluaciones situacionales y de habilidades blandas. El dominio de idiomas extranjeros se considera un valor añadido para los egresados. Se valoran aptitudes, valores e interés tecnológico, junto con habilidades comunicativas, capacidad de respuesta, ética, habilidades interpersonales, adaptación y toma de decisiones.

Nota: Se realizó el análisis de datos de manera artesanal.

Tabla 7*Descripción de categorías (Guías de Observación).*

Código	Categorías	Síntesis	Numero de citas	Análisis
PRO	Proceso	El proceso de selección sigue procedimientos, pero hay deficiencias en exámenes médicos y pruebas físicas. Se necesita mejorar la experiencia del personal y la rigurosidad de las pruebas.	2	Ambas observaciones señalan que, si bien el proceso de selección tiene una estructura, existen problemas críticos. Se identifican falencias en los exámenes médicos, que resultan en la detección tardía de limitaciones físicas en los cadetes, así como retrasos en las evaluaciones médicas debido a la gran cantidad de personal involucrado. Además, se menciona la falta de experiencia del personal a cargo de las pruebas físicas y la necesidad de mejorar su rigurosidad. Ambos documentos coinciden en la necesidad de optimizar los tiempos del proceso, posiblemente a través de la digitalización, y en la importancia de la transparencia en la difusión de los resultados.
SEL_P ER	Selección de Personal	El proceso de selección de personal es estructurado, pero adolece de falta de rigurosidad en los exámenes médicos y de experiencia en el personal que realiza las pruebas físicas.	2	Las dos observaciones coinciden en que el proceso de selección de personal se desarrolla siguiendo una estructura definida, pero señalan deficiencias importantes. Se menciona la falta de rigurosidad en los exámenes médicos, lo que lleva a que se detecten limitaciones físicas en cadetes después de su ingreso. También se identifica falta de experiencia en el personal que lleva a cabo las pruebas físicas. Ambas observaciones coinciden en la necesidad de mejorar la capacitación del personal, la rigurosidad de las pruebas y la importancia de la transparencia en el proceso. Se sugiere que la digitalización podría contribuir a mejorar los tiempos y la eficiencia del proceso.

SEL_A NT	Procesos de Selección Modalidad Anticipada	El proceso de selección en modalidad anticipada, es estructurado, pero adolece de falta de rigurosidad en los exámenes médicos y de experiencia en el personal que realiza las pruebas físicas, así como el seguimiento una vez ingresado los postulantes.	2	Se identifica falta de rigurosidad en los exámenes médicos y falta de experiencia en el personal que realiza las pruebas físicas. Se subraya la necesidad de mejorar la capacitación del personal, la rigurosidad de las pruebas y la importancia de la transparencia en el proceso. La digitalización aparece, de nuevo, como una posible solución para mejorar los tiempos y la eficiencia, así como el seguimiento de los ingresantes al acabar este proceso.
SEL_R EG	Proceso de Selección Modalidad Regular	El proceso de selección en la modalidad regular es estructurado, pero presenta deficiencias en los exámenes médicos y en la experiencia del personal que realiza las pruebas físicas.	4	Se repiten los problemas encontrados en el proceso general de selección, pero aplicados a la modalidad regular. Se identifica falta de rigurosidad en los exámenes médicos y falta de experiencia en el personal que realiza las pruebas físicas. Se subraya la necesidad de mejorar la capacitación del personal, la rigurosidad de las pruebas y la importancia de la transparencia en el proceso. La digitalización aparece, de nuevo, como una posible solución para mejorar los tiempos y la eficiencia.
EMCH	Cultura Organización en la Escuela Militar	La Escuela Militar de Chorrillos se esfuerza en el proceso de selección, pero existen deficiencias en la conducción de las pruebas físicas	4	Ambas observaciones reconocen el esfuerzo de la Escuela Militar de Chorrillos en el proceso de selección, pero coinciden en señalar deficiencias en la conducción de las pruebas físicas. Se menciona la falta de preparación del personal a cargo de estas pruebas y la necesidad de mejorar en este aspecto específico del proceso.
PER_C OMP	Perfil de Competencias	Los criterios de selección responden a las necesidades de la institución, pero se sugiere	3	Las observaciones coinciden en que los criterios de selección están alineados con las necesidades de la institución. Sin embargo, se sugiere la inclusión de pruebas situacionales y dinámicas de grupo para evaluar

		incluir pruebas situacionales y dinámicas de grupo, además de revisar la rigurosidad de las pruebas.		de manera más completa a los postulantes. Se plantea la necesidad de revisar la rigurosidad de las pruebas, especialmente ante la preocupación por la disminución en el número de postulantes.
PER_O FE	Perfil Profesional	Se señala la importancia del profesionalismo del personal evaluador para garantizar la imparcialidad del proceso de selección	2	Ambas observaciones destacan la importancia del profesionalismo del personal que participa en el proceso de selección, con el fin de garantizar la imparcialidad. Se menciona la posibilidad de que factores como la empatía o la influencia de superiores puedan afectar la objetividad de las evaluaciones. Se sugiere la inclusión de dinámicas de grupo para evaluar aspectos socioemocionales de los postulantes.

Nota: Se realizó el análisis de datos de manera artesanal.

Tabla 8*Descripción de categorías (Análisis Documental).*

Código	Categorías	Síntesis	Numero de citas	Análisis
PRO	Proceso	El proceso de selección de personal en la Escuela Militar de Chorrillos adolece de una correcta administración de los recursos humanos, lo que genera problemas y dificulta el cumplimiento de los roles estratégicos. El mal proceso de captación de personal en la Escuela Militar de Chorrillos genera una brecha con respecto al perfil propuesto para los oficiales.	3	Los documentos analizados coinciden en señalar deficiencias en el proceso de selección de personal en la Escuela Militar de Chorrillos. Se identifica una brecha en la administración de los recursos humanos, lo que trae como consecuencia la captación de personal que no se ajusta a las políticas de la institución y a los perfiles requeridos. Se menciona la falta de identidad de los jóvenes peruanos para servir a su país y la necesidad de una selección más detallada que considere la vocación de servicio, los valores éticos y morales, y las capacidades físicas e intelectuales.
SEL_P ER	Selección de Personal	El proceso de selección de personal adolece de una correcta administración de los recursos humanos, lo que origina problemas que dificultan el cumplimiento de los roles estratégicos. El mal proceso de captación de personal genera una brecha con respecto al perfil propuesto.	4	Los documentos analizados señalan que existe una problemática en el proceso de selección de personal, tanto en el Ejército como en la Policía Nacional del Perú. Se identifica una falta de identidad en los jóvenes peruanos para servir a su país y la necesidad de una selección más detallada que considere la vocación de servicio, los valores éticos y morales, y las capacidades físicas e intelectuales. Se menciona la existencia de una brecha entre el proceso anticipado y el ordinario, con falta de seguimiento y orientación en el primero. Se resalta la importancia de evaluar el liderazgo auténtico desde el inicio del proceso de selección.
SEL_A NT	Procesos de Selección	Existe una brecha entre el proceso anticipado y el ordinario, con falta	2	El documento analizado señala que existe una diferencia en el tratamiento de los postulantes en el proceso de selección anticipado. Se identifica una falta de seguimiento y

	Modalidad Anticipada	de seguimiento y orientación en el primero		orientación en el proceso anticipado, lo que podría generar una pérdida de ímpetu e ilusión en los postulantes.
SEL_R EG	Proceso de Selección Modalidad Regular	Existe una brecha entre el proceso anticipado y el ordinario, con falta de seguimiento y orientación en el primero.	3	El documento analizado señala que existe una diferencia en el tratamiento de los postulantes entre el proceso de selección anticipado y el ordinario.
EMCH	Cultura Organizacional en la Escuela Militar	La administración de los recursos humanos en la Escuela Militar de Chorrillos presenta deficiencias, lo que afecta el proceso de selección de personal. El mal proceso de captación de personal genera una brecha con respecto al perfil propuesto de los oficiales egresados.	4	Los documentos analizados señalan que la Escuela Militar de Chorrillos presenta problemas en la administración de sus recursos humanos, lo que se traduce en un proceso de selección de personal deficiente. Esto genera una brecha entre el perfil de los oficiales egresados y el perfil que se espera de ellos. Se identifica la necesidad de una selección más detallada que considere la vocación de servicio, los valores éticos y morales, y las capacidades físicas e intelectuales.
PER_C OMP	Perfiles de Competencias	Es necesario identificar y aplicar conceptos como la práctica de los valores inherentes a la carrera militar y las competencias que deben poseer los futuros oficiales.	2	El documento analizado resalta la importancia de identificar y aplicar en el proceso de selección conceptos como los valores inherentes a la carrera militar (disciplina, puntualidad, responsabilidad, etc.) y las competencias que deben poseer los futuros oficiales, adaptadas a los nuevos roles y exigencias de la profesión.
PER_O FE	Perfil Profesional	El perfil de los oficiales egresados se ve afectado por las deficiencias en el proceso de selección de personal. Es importante evaluar el liderazgo auténtico desde el inicio del proceso de selección.	3	Los documentos analizados señalan que las deficiencias en el proceso de selección de personal tienen un impacto negativo en el perfil de los oficiales egresados. Se subraya la importancia de evaluar el liderazgo auténtico desde el inicio del proceso de selección, ya que estas características serán transmitidas a los subordinados a lo largo de su carrera.

Nota: Se realizó el análisis de datos de manera artesanal.

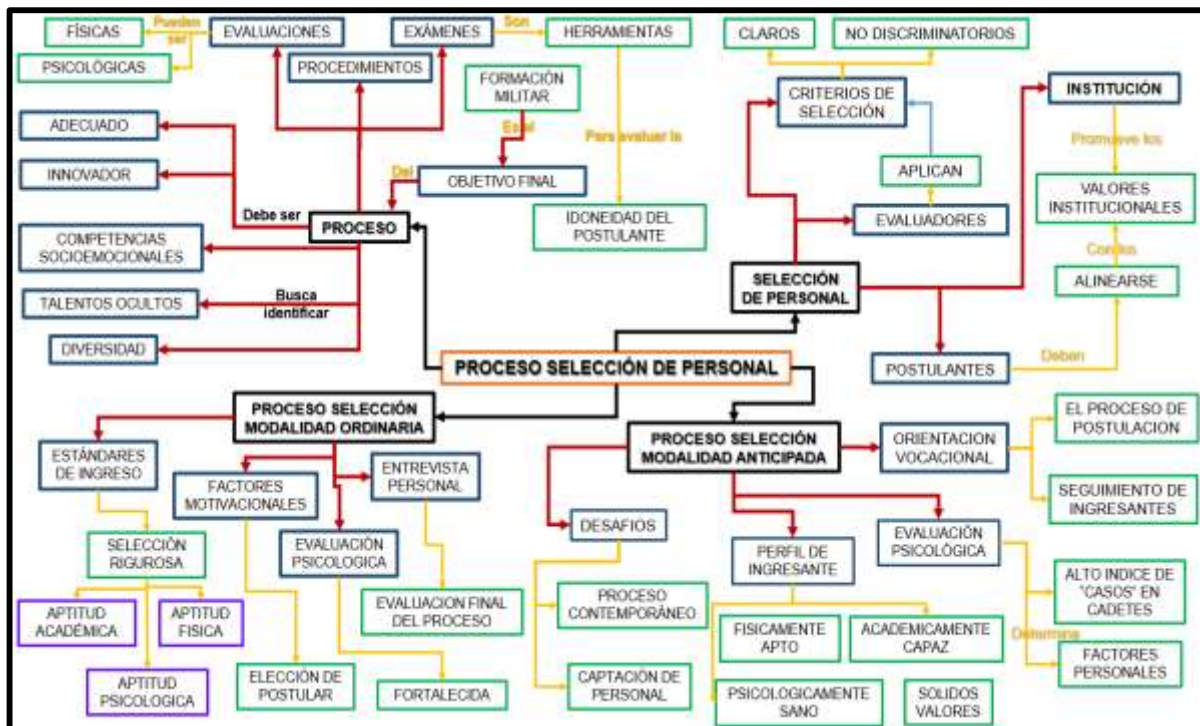
4.3 Red Semántica

Los investigadores hemos optado por realizar el análisis de forma manual, apoyados con tablas que ayudan la interpretación de la información recopilada, asimismo, a través de esta metodología, se ha llevado a cabo una detallada identificación de los elementos clave surgidos durante la investigación, es decir las categorías y subcategorías. Además, se han definido de manera precisa las relaciones entre los elementos, utilizando un análisis hermenéutico – interpretativo.

En base a la categoría “Proceso de Selección de personal” se puede deducir que la subcategoría “Selección de Personal” se relaciona en base a los criterios de selección que los evaluadores aplican durante este proceso, asimismo buscan que exista alineación por parte de los postulantes con los valores institucionales, asimismo la subcategoría “Proceso” busca identificar además de la competencia cognitiva, competencias socioemocionales y otros talentos, esto lo hace mediante las evaluaciones siendo la entrevista una de ellas, así como los diferentes exámenes que son herramientas para evaluar al postulante y determinar si es apto para sobrellevar la formación militar, que es el objetivo final. Existen dos modalidades que son las siguientes subcategorías a relacionar “Proceso de selección Modalidad Regular” y “Proceso de selección Modalidad anticipada”, siendo en esta última donde aparecen los mayores desafíos, teniendo que incidir en la orientación vocacional durante la postulación, seguimiento de los ingresantes tanto física como académicamente, evaluaciones psicológicas específicas, evaluaciones socioemocionales, para determinar la madurez en la toma de decisiones de los postulantes de esta modalidad.

Figura 7

Red Semántica (Categoría Proceso de Selección de Personal)



Nota: Elaboración propia (Método artesanal)

En base a la categoría “Postulantes a la Escuela Militar de Chorrillos” se puede deducir que la subcategoría “Cultura Organizacional de Escuela Militar de Chorrillos” establece la necesidad de que existen deficiencias en la administración de Recursos Humanos, siendo necesaria la capacitación de los evaluadores, principalmente de la evaluación física, así como intensificar la orientación vocacional y nombrar un comité de control para asegurar la transparencia y adecuada administración de las pruebas físicas principalmente, asimismo la cimentación de los valores que tienen los postulantes. La subcategoría “Perfil de Competencias” indica que la base para ello son los valores institucionales, que se alinean a los nuevos roles que se cumplen y las exigencias de la institución, asimismo, los criterios de selección responden a ello y están buscando determinar esos indicadores, sin embargo, se recomienda tener en cuenta la inclusión de pruebas situacionales y dinámicas de grupos, respondiendo a la influencia de la cultura organizacional, si bien es cierto influye, no es determinante para la selección de personal. Por último en referencia a la tercera subcategoría “Perfil del Egresado” identifica factores que influyen en ello, como la proyección que tiene el oficial en la actualidad hacia la sociedad, por ello requiere de sus profesionales una formación con enfoque integral, que debe ser desarrollado incluso desde el proceso de selección de los postulantes, los cuales deben dominar un idioma, habilidades blandas, manejo de emociones, liderazgo y ser capaces de trabajar bajo presión y en ambientes cambiantes, tomando decisiones adecuadas y oportunas.

Fig. 8

Red Semántica (Categoría Postulantes a la Escuela Militar de Chorrillos)



Nota: Elaboración propia (Método artesanal)

4.4 Triangulación

Tabla 9

Triangulación por técnicas cualitativas.

	Entrevista semiestructurada	Observación directa	Análisis documental	Síntesis integrativa
Proceso	La difusión es inadecuada, resultando en pocos postulantes y menor rigurosidad. Se sugiere orientación vocacional previa. El proceso es estructurado, pero requiere reforzar habilidades prácticas, socioemocionales e integrar fases física y psicológica. Se propone intensificar la evaluación del idioma en la modalidad anticipada.	El proceso sigue procedimientos, pero presenta deficiencias en exámenes médicos (detección tardía de limitaciones) y pruebas físicas (falta de experiencia del personal, necesidad de mayor rigor). Se requiere optimizar tiempos (digitalización) y mejorar la transparencia.	El proceso adolece de una correcta administración de Recursos Humanos, dificultando asegurar la continuidad en cada proceso. Una mala captación genera una brecha difícil de alcanzar con el perfil deseado. Se menciona falta de identidad de servicio en jóvenes y la necesidad de una selección detallada (vocación, valores, capacidades).	Convergencia: Existe un consenso en que el proceso de selección, aunque estructurado, presenta múltiples deficiencias. Análisis: Las entrevistas señalan problemas de difusión y la necesidad de ampliar el espectro de evaluación (habilidades prácticas, socioemocionales, idioma). La observación confirma problemas operativos críticos en exámenes médicos y físicos (rigor, experiencia del personal), sugiriendo optimización y transparencia. El análisis documental lo vincula a una mala gestión de Recursos Humanos y a una brecha con el perfil ideal, destacando la falta de vocación. Síntesis: El proceso requiere mejoras significativas en difusión, rigor (especialmente médico y físico), eficiencia (posible digitalización), transparencia, gestión de personal evaluador y una evaluación más integral que incluya competencias blandas, prácticas y vocacionales, abordando la brecha existente con el perfil deseado del cadete.
Selección de Personal	Las motivaciones son diversas: Estabilidad laboral, desarrollo personal, ascenso social,	El proceso es estructurado, pero carece de rigor en exámenes médicos	El proceso tiene problemas por una incorrecta administración de	Convergencia: Los instrumentos coinciden en señalar problemas en la ejecución y administración de la selección. Análisis: Las entrevistas detallan la diversidad de

<p>vocación de servicio, patriotismo, tradición familiar, oportunidades, prestigio, disciplina, educación gratuita.</p>	<p>y falta de experiencia en el personal que toma las pruebas físicas. Necesidad de capacitación del personal, rigor en pruebas y transparencia. Se sugiere digitalización para eficiencia.</p>	<p>de Recursos Humanos, generando una brecha con el perfil propuesto. Se necesita selección detallada (vocación, valores, capacidades). Se identifica falta de identidad de servicio en jóvenes y se resalta la necesidad de evaluar liderazgo auténtico temprano.</p>	<p>motivaciones de los postulantes. La observación reitera las fallas operativas (médicas/físicas, experiencia del personal, rigor). El análisis documental apunta a problemas sistémicos (gestión de Recursos Humanos, brechas con el perfil deseado) y la necesidad de una selección más profunda (vocación, valores, liderazgo). Síntesis: A pesar de las variadas motivaciones de los postulantes (incluyendo vocación y desarrollo), el sistema de selección presenta fallas operativas (médicas, físicas) y administrativas (Recursos Humanos) que comprometen su rigor y eficacia. Hay una necesidad clara de fortalecer el proceso para asegurar que se seleccione personal con la vocación, valores, capacidades y liderazgo requeridos, abordando la brecha con el perfil ideal y considerando la falta de identidad de servicio observada.</p>	
<p>Proceso de Selección Modalidad Anticipada</p>	<p>Se percibe como imparcial, pero se sugiere mayor dificultad académica y examen de idioma. Se propone orientación estructurada con simulaciones de entrevistas</p>	<p>Proceso estructurado, pero con falta de rigor en exámenes médicos y experiencia en personal de pruebas físicas. Se necesita seguimiento post-ingreso. Se reitera necesidad de capacitación, rigor, transparencia y posible digitalización.</p>	<p>Existe una brecha con el proceso ordinario, identificándose falta de seguimiento y orientación en la modalidad anticipada, lo que podría desmotivar a los postulantes o causar abandono de la vocación por el tiempo de espera para su internamiento, sin contacto durante ese</p>	<p>Convergencia: Se reconoce la existencia de la modalidad, pero se identifican áreas de mejora y diferencias con la modalidad regular. Análisis: Las entrevistas sugieren elevar el nivel (académico, idioma) y mejorar la orientación. La observación reitera las fallas operativas comunes (médicas/físicas) y añade la necesidad crítica de seguimiento a los ingresantes. El análisis documental confirma esta falta de seguimiento y orientación como una brecha clave. Síntesis: La modalidad anticipada requiere ajustes para ser más efectiva. Además de abordar las deficiencias operativas generales (médicas/físicas), se debe considerar aumentar la exigencia académica/idioma, mejorar la</p>

		tiempo con institución.	la orientación y, fundamentalmente, implementar un sistema de seguimiento y acompañamiento para los postulantes admitidos por esta vía, cerrando la brecha identificada con la modalidad regular.
Proceso de Selección Modalidad Ordinaria	La evaluación abarca valores, psicología y actitud (entrevista personal es clave). Se busca fortalecer evaluación psicológica, valores/ética, complementar con habilidades blandas, pruebas situacionales/prácticas. Se necesita reforzar competencias socioemocionales e integrar fases.	Proceso estructurado, pero con deficiencias persistentes en exámenes médicos y experiencia del personal de pruebas físicas. Se reitera necesidad de capacitación, rigor, transparencia y posible digitalización.	Se señala una diferencia en el tratamiento de postulantes entre la modalidad anticipada y la ordinaria (reitera el punto del análisis documental para la modalidad anticipada). Convergencia: Las fuentes coinciden en la necesidad de fortalecer esta modalidad, aunque con enfoques distintos. Análisis: Las entrevistas proponen una evaluación más profunda y amplia (psicológica, valores, habilidades blandas, situacionales). La observación insiste en la resolución de las fallas operativas (médicas/físicas). El análisis documental es menos específico, mencionando la diferencia con la modalidad anticipada. Síntesis: La modalidad regular, aunque considerada adecuada en su estructura base, necesita un fortalecimiento significativo. Esto implica no solo corregir las deficiencias operativas en las evaluaciones médicas y físicas, sino también profundizar y ampliar el espectro de la evaluación para incluir de manera más robusta aspectos psicológicos, axiológicos, competencias socioemocionales y habilidades prácticas/situacionales, tal como sugieren las entrevistas.
Cultura organizacion al en la Escuela Militar	La calidad del evaluador, difusión y exigencia son clave. Se propone comisión de control y sistema de verificación exigente. Desafíos: recursos, resistencia al	La EMCH se esfuerza, pero hay deficiencias en la conducción de pruebas físicas por falta de preparación del personal.	La administración de RR.HH. en la EMCH presenta deficiencias que afectan la selección. El mal proceso de captación genera brecha con el Convergencia: Se reconoce el rol central de la EMCH, pero se identifican áreas de mejora importantes en la gestión y ejecución del proceso. Análisis: Las entrevistas resaltan la importancia de la calidad del personal evaluador, la exigencia del proceso, la necesidad de control y los desafíos para la

<p>cambio, comunicación. Necesaria actualización constante (tecnología, capacitación), considerando impacto presupuestal</p>	<p>perfil de egresados. Necesidad de selección detallada (vocación, valores, capacidades).</p>	<p>mejora (recursos, cambio). La observación se enfoca en la deficiencia específica en la ejecución de pruebas físicas. El análisis documental relaciona directamente las deficiencias administrativas de la EMCH (Recursos Humanos) con un proceso de selección fallido y la brecha en el perfil. Síntesis: La EMCH debe liderar la mejora del proceso de selección abordando la capacitación y profesionalización de su personal evaluador, incrementando la rigurosidad general (con énfasis en pruebas físicas), implementando mecanismos de control eficaces y mejorando la administración de sus recursos humanos dedicados a la selección. Superar la resistencia al cambio y asegurar los recursos necesarios son cruciales.</p>	
<p>Perfil de Competencias</p>	<p>La cultura organizacional (valores) influye; se busca atraer postulantes con valores sólidos (desde el hogar), aunque las relaciones personales pueden afectar la meritocracia. Se necesita evaluar instructores. Se busca compromiso, habilidades interpersonales, liderazgo, equilibrio (vocación, disciplina, resiliencia, inteligencia emocional).</p>	<p>Los criterios responden a las necesidades institucionales, pero se sugiere incluir pruebas situacionales y dinámicas de grupo. Necesidad de revisar rigurosidad de pruebas ante posible disminución de postulantes.</p>	<p>Es necesario identificar y aplicar conceptos como valores inherentes a la carrera militar y competencias adaptadas a nuevos roles y exigencias para los futuros oficiales. Convergencia: Hay acuerdo en la necesidad de definir y evaluar competencias y valores alineados con la institución y los roles actuales. Análisis: Las entrevistas enfatizan la importancia de los valores internalizados y la cultura organizacional, aunque alertan sobre el riesgo al mérito por relaciones; proponen evaluar instructores y buscan un perfil integral. La observación sugiere nuevos métodos de evaluación (situacionales, grupales) y revisar el rigor. El análisis documental subraya la necesidad de aplicar valores y competencias actualizadas. Síntesis: El perfil de competencias debe ser claro, actualizado y centrado en valores militares fundamentales (disciplina, responsabilidad) y competencias modernas (liderazgo, resiliencia, habilidades</p>

				<p>interpersonales, inteligencia emocional). La evaluación debe ir más allá de lo tradicional, incorporando pruebas situacionales y dinámicas de grupo para una valoración más completa, asegurando el rigor y la meritocracia frente a posibles influencias externas, y alineando la selección con la cultura organizacional deseada.</p>
<p>Perfil del Oficial Egresado</p>	<p>La imagen del oficial requiere un proceso justo y transparente, con enfoque integral (psicológico/personal). Se valoran idiomas, aptitud académica/física, valores, interés tecnológico (ingeniería/cibernética), habilidades comunicativas, interpersonales, respuesta, ética, adaptación, decisión bajo presión.</p>	<p>La profesionalidad del personal evaluador es crucial para la imparcialidad. Se sugiere incluir dinámicas de grupo para evaluar aspectos socioemocionales en los postulantes.</p>	<p>Las deficiencias en la selección impactan negativamente el perfil del egresado. Es importante evaluar el liderazgo auténtico desde el inicio, pues se transmite a subordinados.</p>	<p>Convergencia: Existe una clara conexión entre la calidad del proceso de selección y el perfil del oficial egresado. Análisis: Las entrevistas describen un perfil deseado multifacético (valores, académico, físico, tecnológico, habilidades blandas, ética) y ligan su logro a un proceso justo e integral. La observación enfatiza la profesionalidad del evaluador para asegurar la imparcialidad y sugiere métodos (dinámicas de grupo). El análisis documental afirma que las fallas de selección dañan el perfil y recalca la importancia de evaluar el liderazgo auténtico tempranamente. Síntesis: Lograr el perfil deseado del Oficial del Ejército del Perú — caracterizado por sólidos valores, ética, liderazgo auténtico, adaptabilidad, competencias académicas, físicas, tecnológicas y socioemocionales— depende directamente de un proceso de selección justo, transparente, riguroso e integral. Es fundamental asegurar la profesionalidad e imparcialidad de los evaluadores y evaluar competencias clave como el liderazgo desde el inicio, ya que las falencias actuales en la selección impactan negativamente en la calidad y la imagen del egresado.</p>

CAPÍTULO V: DIÁLOGO TEÓRICO – EMPÍRICO

En función al ***Objetivo General: Proponer mejoras para optimizar el proceso de selección de postulantes a la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” en el año 2024, garantizando la incorporación de cadetes con un perfil idóneo.***

La síntesis integrativa de los hallazgos empíricos en relación con los objetivos específicos converge en la necesidad imperante de proponer mejoras significativas para optimizar el proceso de selección en la EMCH - CFB. El proceso actual, aunque estructurado, presenta deficiencias operativas (exámenes médicos y físicos deficientes, falta de experiencia en evaluadores), administrativas (mala gestión de recursos humanos) y de enfoque (evaluación limitada de competencias blandas, valores y liderazgo), lo que genera una brecha entre el personal ingresante y el perfil idóneo del oficial egresado.

La optimización del proceso, como propone el objetivo general, requiere un enfoque integral que aborde la difusión, el rigor en las evaluaciones (incluyendo aspectos médicos y físicos), la eficiencia (posiblemente mediante digitalización), la transparencia, la profesionalización del personal evaluador y, fundamentalmente, una evaluación más profunda y amplia que incorpore competencias socioemocionales, habilidades prácticas, vocación y liderazgo auténtico desde las primeras etapas. La modalidad anticipada demanda atención particular con un seguimiento estructurado post-admisión.

Este enfoque integral se alinea con la teoría de las competencias, buscando seleccionar individuos con el conjunto completo de atributos necesarios para el éxito en la carrera militar. Los antecedentes de investigación en instituciones militares similares respaldan la necesidad de evaluar no solo conocimientos y aptitudes físicas, sino también

competencias personales y valores (Arriola y Bocanegra, 2017; Vélez Intriago, 2021; Dobón, 2020; Álvarez, 2021).

En conclusión, el diálogo teórico-empírico confirma que el proceso de selección actual en la EMCH - CFB no garantiza plenamente la incorporación de cadetes con el perfil idóneo requerido por el Ejército del Perú. Las propuestas de mejora deben centrarse en fortalecer las áreas deficientes identificadas empíricamente, integrando una evaluación más completa de competencias y valores, y abordando los desafíos institucionales y de gestión para lograr una selección más eficiente, transparente, exigente y equitativa, en línea con los retos contemporáneos de la formación militar.

En relación al Objetivo Específico 1: Analizar cómo se está desarrollando el proceso de selección de postulantes a la EMCH – CFB en el año 2024.

Los hallazgos empíricos, obtenidos de la triangulación de los instrumentos, describen el proceso de selección como uno que sigue procedimientos establecidos, aunque con deficiencias significativas en su ejecución. Se menciona que la difusión del proceso es inadecuada, lo que resulta en un número limitado de postulantes y, consecuentemente, afecta la rigurosidad del mismo. Los entrevistados sugieren la necesidad de una orientación vocacional previa para los interesados.

El proceso incluye dos modalidades: Anticipada y regular. Si bien ambas modalidades están estructuradas, se identifican problemas operativos críticos en los exámenes médicos, que derivan en la detección tardía de limitaciones físicas en los cadetes una vez ingresados. Asimismo, se reporta falta de experiencia en el personal encargado de las pruebas físicas, la necesidad de incrementar su rigurosidad, así como el de fortalecer el examen psicológico.

El análisis documental complementa esta descripción al señalar que el proceso de selección adolece de una correcta administración de los recursos humanos, lo que genera

problemas y dificulta el cumplimiento de los roles estratégicos institucionales. Esta deficiencia en la gestión del talento humano, que inicia con una inadecuada captación, contribuye directamente a la brecha existente entre el personal que ingresa y el perfil que se busca formar.

Conceptualmente, el proceso de selección de personal es definido como una serie de etapas interrelacionadas que buscan identificar a los individuos más adecuados para un puesto, manteniendo o incrementando la eficiencia y eficacia organizacional. Los hallazgos empíricos sugieren que, a pesar de la estructura formal del proceso en la EMCH - CFB, su ejecución presenta falencias que impactan directamente en la adecuada selección, distanciándose de los principios de un proceso de selección idóneo (**Chiavenato**, 2011).

Antecedentes como el estudio de Baca (2018) sobre la gestión de recursos humanos en fuerzas especiales del Ejército del Perú y el de Valverde, Carranza y Vera (2016) sobre la implementación de gestión por procesos en la EMCH - CFB, aunque no se centran específicamente en el proceso de selección de postulantes, ya advertían sobre brechas en la administración de recursos humanos dentro del Ejército y cómo estas afectan el cumplimiento de roles estratégicos y la calidad del "producto" (oficiales egresados). Esto dialoga con los hallazgos actuales que identifican problemas en la administración del proceso de selección como un factor que contribuye a la inadecuación del personal ingresante.

En relación al Objetivo Específico 2: Determinar si el proceso de selección de postulantes a la EMCH – CFB en el año 2024 es el idóneo para el perfil del futuro oficial del Ejército que se busca.

La triangulación evidencia que existe una desconexión entre el proceso de selección actual y el perfil del futuro oficial que requiere el Ejército del Perú. Si bien se evalúan aspectos académicos y físicos, fundamentales en la selección (Chiavenato, 2011) los hallazgos

empíricos señalan que el proceso actual no asegura completamente la identificación de competencias y características necesarias para el perfil deseado.

Los entrevistados y observadores sugieren que se debe incidir más en la evaluación de habilidades blandas, competencias socioemocionales (como resiliencia e inteligencia emocional), valores, ética y capacidades de liderazgo. Se propone la inclusión de pruebas situacionales y dinámicas de grupo para valorar de manera más integral a los postulantes. La entrevista personal es resaltada como crucial para conocer las motivaciones, capacidades y características personales, aunque se sugiere profundizar en este aspecto.

El análisis documental refuerza la idea de que las deficiencias en el proceso de selección impactan negativamente en el perfil del oficial egresado. Se menciona la necesidad de una selección más detallada que considere la vocación de servicio, los valores éticos y morales, y las capacidades físicas e intelectuales. Además, se subraya la importancia de evaluar el liderazgo auténtico desde el inicio del proceso, ya que esta característica se transmite a los subordinados a lo largo de la carrera militar.

La teoría de las competencias, base de esta investigación, define competencia como un conjunto de comportamientos socioafectivos y habilidades cognitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten un desempeño adecuado (Kobinger, 1996; Navio, 2001).

El perfil del oficial egresado de la EMCH - CFB, según la Guía del Postulante (2024), incluye roles como estratega, docente, gerente, investigador, castrense y proyección social, demandando competencias profesionales, habilidades de liderazgo y valores institucionales. El diálogo empírico sugiere que el proceso actual no logra identificar ni medir adecuadamente varias de estas competencias y valores, particularmente aquellos de naturaleza no cognitiva o física.

Los antecedentes de investigación, como el estudio de Arriola y Bocanegra (2017) en la Policía Nacional del Perú, encontraron que no existía un perfil de competencias completo para los postulantes y estudiantes, lo que limitaba el proceso de reclutamiento y selección. Vélez Intriago (2021), en su análisis del proceso de selección en la Escuela Superior Militar Eloy Alfaro de Ecuador, también concluyó que la selección debe basarse en una evaluación integral que considere conocimientos académicos y competencias personales (liderazgo, comunicación, resolución de conflictos, integridad). Estos antecedentes concuerdan con los hallazgos de la presente investigación, reforzando la conclusión de que el proceso actual en la EMCH - CFB no es completamente idóneo al no evaluar de forma exhaustiva las competencias y valores requeridos para el perfil del futuro oficial.

*Continuando con el **Objetivo Específico 3: Evaluar si la planificación del proceso de selección de postulantes a la EMCH – CFB en el año 2024 es adecuada para cumplir con los objetivos institucionales.***

La adecuación de la planificación se relaciona con la capacidad del proceso para cumplir con el objetivo institucional de incorporar cadetes con un perfil idóneo. Los hallazgos empíricos sugieren que la planificación presenta limitaciones que afectan la eficiencia y efectividad para captar postulantes con las cualidades requeridas.

Se identifican deficiencias en la modalidad anticipada, específicamente la falta de un seguimiento adecuado y orientación para los postulantes admitidos durante el periodo previo a su internamiento. Esta brecha en la planificación puede llevar a la pérdida de vocación o al aumento de lesiones, afectando la permanencia de los cadetes.

La planificación también parece ser insuficiente en lo que respecta a la capacitación y experiencia del personal evaluador, particularmente en las pruebas físicas. Esto genera

inconsistencias en la ejecución del proceso y puede afectar la precisión en la identificación de candidatos idóneos.

El análisis documental vincula las deficiencias en el proceso de selección con una incorrecta administración de los recursos humanos a nivel institucional. Una planificación inadecuada en esta área dificulta que la EMCH - CFB cumpla su objetivo de formar oficiales con el perfil propuesto.

En el marco conceptual de la investigación, se destaca que un plan estratégico institucional de cambio debe partir de la selección del elemento humano. La planificación del proceso de selección, por lo tanto, debería estar alineada con este fin estratégico. Sin embargo, los hallazgos sugieren que la planificación actual presenta vacíos, especialmente en el seguimiento de la modalidad anticipada y la gestión del personal evaluador, lo que limita su adecuación para cumplir los objetivos institucionales.

Aunque los antecedentes revisados no abordan directamente la planificación del proceso de selección en la EMCH - CFB, sí resaltan la importancia de la gestión por procesos para mejorar la calidad de los "productos" de la institución (Valverde, Carranza y Vera, 2016). Una planificación adecuada del proceso de selección sería un componente clave dentro de una gestión por procesos eficiente, buscando minimizar las deficiencias identificadas empíricamente.

Por último, en el Objetivo Específico 4: Diseñar nuevas estrategias que fortalezcan el proceso de selección de postulantes a la EMCH – CFB en el año 2024, alineadas con los retos y competencias actuales de la formación militar.

El diálogo teórico-empírico sienta las bases para el diseño de nuevas estrategias al identificar las áreas críticas de mejora en el proceso de selección, alineadas con las competencias y valores que el Ejército requiere en la actualidad.

Las estrategias propuestas, derivadas de los hallazgos, incluyen fortalecer la evaluación psicológica y axiológica, implementar pruebas situacionales y dinámicas de grupo, mejorar la orientación vocacional, y establecer un seguimiento estructurado para los postulantes de la modalidad anticipada. Asimismo, se plantea la necesidad de capacitar y profesionalizar al personal evaluador y considerar la incorporación de tecnología (como la digitalización) para optimizar el proceso.

Estas propuestas dialogan directamente con el marco teórico de las competencias, buscando que el proceso de selección identifique y valore el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que definen el perfil del cadete y futuro oficial. La inclusión de evaluaciones más allá de lo académico y físico responde a la necesidad de identificar competencias blandas, liderazgo, resiliencia e inteligencia emocional, consideradas fundamentales en el contexto militar actual (Vélez Intriago, 2021).

Los antecedentes sobre la importancia de los valores militares (Dobón, 2020) y el liderazgo auténtico (Álvarez, 2021) refuerzan la pertinencia de incorporar estas dimensiones de manera más explícita y rigurosa en el proceso de selección. Las estrategias propuestas buscan precisamente fortalecer la evaluación de estos aspectos desde el inicio.

Los desafíos para implementar estas mejoras, como la resistencia al cambio, la necesidad de recursos y la capacitación del personal, también fueron identificados empíricamente. Abordar estos desafíos es crucial para el éxito de las nuevas estrategias y para asegurar que el proceso de selección se alinee efectivamente con los retos y competencias que demanda el Ejército del Perú en la actualidad.

CONCLUSIONES

Se concluyó respecto al **Objetivo General de Investigación** que, el proceso de selección de postulantes a la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” en el año 2024, a pesar de contar con una estructura, presenta serias deficiencias en su ejecución y planificación, lo que limita su idoneidad para garantizar la incorporación de cadetes con el perfil integral que demanda el Ejército del Perú. La falta de rigor en ciertas evaluaciones, la insuficiencia en el estudio exhaustivo del entorno familiar, la débil planificación en aspectos como la difusión y el seguimiento, y las limitaciones en la profesionalización del personal evaluador, generan una brecha significativa con el perfil del oficial egresado deseado. La optimización del proceso de selección requiere la implementación de un conjunto de mejoras estratégicas que abarquen desde la difusión y la planificación hasta la diversificación y el rigor de las herramientas de evaluación, con un enfoque particular en la identificación temprana de la vocación, los valores y las competencias necesarias para el liderazgo militar contemporáneo

Con respecto al **Objetivo Específico 1**: Respecto a la descripción del proceso de selección de postulantes a la EMCH – CFB en el año 2024, se concluye que, si bien existe una estructura formal y procedimientos establecidos para las modalidades de admisión anticipada y regular, el proceso presenta deficiencias significativas en su ejecución. Estas deficiencias incluyen una difusión inadecuada que limita el número y la calidad de postulantes, así como problemas operativos críticos en las evaluaciones médicas, que resultan en la detección tardía de limitaciones físicas. Asimismo, se identifica falta de experiencia y capacitación en el personal encargado de las pruebas físicas, lo que afecta su rigurosidad y la transparencia del proceso. La modalidad anticipada, en particular, carece de un

seguimiento y orientación adecuados para los postulantes admitidos durante el periodo previo a su internamiento.

Con respecto al **Objetivo Específico 2**: En cuanto a la idoneidad del proceso de selección para el perfil del futuro oficial del Ejército que se busca, se concluye que el proceso actual no es completamente idóneo. La evaluación se centra en gran medida en aspectos académicos y físicos, dejando de lado la valoración profunda de competencias clave y valores fundamentales para la carrera militar. Existe una brecha entre el perfil de cadete y oficial egresado deseado —que incluye liderazgo, resiliencia, inteligencia emocional, valores éticos y morales, y habilidades interpersonales— y las capacidades que el proceso de selección actual no logra identificar y priorizar de manera efectiva. Los mecanismos de evaluación psicológica y la entrevista personal, aunque presentes, no profundizan lo suficiente en la identificación de estas características esenciales.

Con respecto al **Objetivo Específico 3**: Sobre la evaluación de la planificación del proceso de selección, se concluye que la planificación actual presenta limitaciones que afectan su adecuación para cumplir con los objetivos institucionales de incorporar cadetes idóneos. La falta de previsión en la difusión, la gestión de recursos humanos asignados a las evaluaciones (especialmente las físicas), y la ausencia de un plan de seguimiento estructurado para la modalidad anticipada son indicativos de una planificación insuficiente. Estas deficiencias en la planificación inicial contribuyen a las inconsistencias y brechas identificadas en la ejecución del proceso, impactando negativamente en la captación del personal con las cualidades requeridas.

Con respecto al **Objetivo Específico 4**: Respecto al diseño de nuevas estrategias para fortalecer el proceso de selección, se concluye que es imprescindible incorporar e implementar estrategias que permitan una evaluación más integral y rigurosa de los postulantes. Estas estrategias deben centrarse en fortalecer la evaluación psicológica y

axiológica, incluir pruebas situacionales y dinámicas de grupo para medir habilidades blandas y liderazgo, mejorar la orientación vocacional desde las etapas tempranas de difusión, y establecer un sistema de seguimiento y acompañamiento para los ingresantes de la modalidad anticipada. Además, se requiere una clara estrategia para la capacitación y profesionalización del personal evaluador y la posible integración de tecnología para optimizar la eficiencia y transparencia del proceso.

Asimismo, el análisis del proceso de selección a la Escuela Militar de Chorrillos, ha llevado a identificar la necesidad de tener un sistema integrado de identificación personal y familiar del postulante, toda vez que, haciendo referencia a los últimos sucesos que se difunden en la prensa, con respecto a la incidencia de militares envueltos en temas delincuenciales, nos lleva a entender que existe un problema que tiene como inicio frecuente el núcleo familiar; es por ello que es necesario contar con un exhaustivo estudio no solo del postulante, sino que involucre en este proceso a su entorno familiar, con la finalidad de determinar aspectos importantes y relevantes que influyan en el proceso de selección de un cadete de la Escuela Militar de Chorrillos.

La implementación de estas estrategias permitirá alinear mejor la selección con los retos y competencias actuales de la formación militar y el perfil del oficial egresado.

RECOMENDACIONES

En relación con el **Objetivo General**, se recomienda al Director de la Escuela Militar de Chorrillos, priorizar la optimización del proceso de selección de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” como un elemento estratégico fundamental para el fortalecimiento institucional a largo plazo. Esto implica brindar el respaldo y los recursos necesarios para la implementación de las mejoras propuestas, reconociendo que una selección rigurosa y alineada con el perfil de competencias requerido es la base para formar los futuros líderes que el Ejército y el país necesitan para afrontar los desafíos actuales y futuros. Se enfatiza la necesidad de asegurar que la meritocracia sea el pilar fundamental del proceso de selección, minimizando cualquier posible influencia externa.

Respecto al **Objetivo Específico 1**, se recomienda a la Dirección de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, se recomienda diseñar e implementar un plan integral de mejora para el proceso de selección, iniciando con una estrategia de difusión ampliada y diversificada que alcance a un mayor número de potenciales postulantes a nivel nacional. Asimismo, se sugiere revisar y optimizar los procedimientos internos de las evaluaciones médicas y físicas, asegurando la rigurosidad en su aplicación y la detección temprana de cualquier limitación. Así mismo es necesario implementar una comisión de control que tengan las facultades de verificar el correcto desarrollo de cada una de las pruebas, proporcionándoles autoridad en el proceso.

Cabe resaltar la necesidad de contar también con una evaluación más exhaustiva del entorno familiar del postulante, a fin de identificar probables actores familiares, que puedan tener implicancia en su formación como cadete y posteriormente resulten una amenaza para la institución debido al alto nivel de delincuencia, en todas sus modalidades, que va en aumento conforme pasan los años.

Respecto al **Objetivo Específico 2**, se recomienda a la Dirección de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, en coordinación con el Departamento de Admisión y el Departamento de Evaluación, se recomienda ajustar los criterios y las herramientas de evaluación para incluir una valoración más profunda y sistemática de las competencias blandas, valores éticos y morales, y capacidades de liderazgo. Esto podría lograrse mediante la incorporación de pruebas situacionales, dinámicas de grupo y la estructuración de entrevistas personales que exploren de manera más exhaustiva la vocación de servicio, la resiliencia, la inteligencia emocional y las habilidades interpersonales de los postulantes.

Respecto al **Objetivo Específico 3**, se recomienda a la Dirección de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” y al Departamento de Planificación, se recomienda fortalecer la planificación del proceso de selección, asignando los recursos humanos y logísticos necesarios para garantizar la ejecución eficiente y transparente de todas las etapas. Es crucial desarrollar un plan de seguimiento estructurado para los postulantes admitidos bajo la modalidad anticipada, brindándoles orientación continua y apoyo para mantener su motivación y preparación física durante el periodo previo a su internamiento, así mismo la información detallada de los familiares directos, resulta imprescindible para poder determinar finalmente si el postulante tiene algún vínculo cercano con personas que representen una amenaza para la sociedad y para la institución, así como también su influencia durante su etapa de formación militar.

Respecto al **Objetivo Específico 4**, se recomienda la Dirección de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” y al Departamento de Evaluación, se recomienda implementar un programa continuo de capacitación y profesionalización para el personal encargado de las evaluaciones, especialmente en las pruebas físicas y las entrevistas personales. Asimismo, se sugiere explorar la incorporación de herramientas tecnológicas,

como la digitalización de parte del proceso, para mejorar la eficiencia, la transparencia y la gestión de la información de los postulantes. Se recomienda formalizar la propuesta de crear una comisión de control o verificación que supervise el proceso para asegurar su imparcialidad y transparencia.

PROPUESTA PARA ENFRENTAR LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

La presente propuesta de mejora se fundamenta en los hallazgos y conclusiones derivados de la investigación sobre el proceso de selección de postulantes a la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” (EMCH - CFB) en el año 2024. Reconociendo las deficiencias identificadas en la difusión, evaluación, planificación y gestión de recursos, se plantea un conjunto de estrategias y actividades específicas orientadas a optimizar el proceso y garantizar la incorporación de cadetes con el perfil idóneo que demanda el Ejército del Perú.

1. Área de Mejora: Difusión y Captación de Postulantes

- **Problemática Identificada:** Difusión inadecuada del proceso, lo que limita el alcance y la cantidad de postulantes, afectando la rigurosidad de la selección. Falta de orientación vocacional previa.
- **Estrategia Propuesta:** Implementar un plan de marketing y difusión integral y descentralizado, con énfasis en la orientación vocacional.
- **Actividades Específicas:**
 - Diseñar material informativo atractivo y completo sobre la carrera militar, el perfil del oficial, las oportunidades y los requisitos de ingreso.
 - Utilizar diversos canales de difusión: redes sociales, plataformas digitales, ferias vocacionales a nivel nacional (en coordinación con el Ministerio de Educación), visitas a colegios (priorizando aquellos con alto rendimiento académico).
 - Organizar charlas informativas presenciales y virtuales, con participación de oficiales egresados y cadetes destacados, para resolver dudas y compartir experiencias.
 - Establecer convenios con instituciones educativas para brindar orientación vocacional específica sobre la carrera militar.

- Implementar un sistema de registro en línea para interesados, con envío periódico de información relevante y recordatorios de las etapas del proceso.
- **Responsable Principal:** Departamento de Admisión de la EMCH - CFB.
- **Responsables Secundarios:** Departamento de informaciones del Ejército, COEDE, sección información de las brigadas a nivel nacional.

2. Área de Mejora: Rigor y Pertinencia de las Evaluaciones

- **Problemática Identificada:** Deficiencias en evaluaciones médicas y físicas, detección tardía de limitaciones. Falta de experiencia y capacitación en personal evaluador. Evaluación insuficiente de competencias blandas, valores y liderazgo.
- **Estrategia Propuesta:** Fortalecer y diversificar las herramientas de evaluación, profesionalizar al personal evaluador y asegurar la rigurosidad en todas las etapas.
- **Actividades Específicas:**
 - **Evaluación Médica:**
 - Revisar y actualizar los protocolos de exámenes médicos, alineándolos con los requerimientos físicos y de salud específicos para la formación militar y el servicio activo.
 - Establecer exámenes más detallados que ayuden a identificar cualquier tipo de enfermedad que pueda padecer un postulante y que sea un impedimento para la vida militar
 - Implementar una junta médica revisora para casos complejos o apelaciones, garantizando transparencia y experiencia en el proceso.
 - **Evaluación Física:**

- Diseñar un programa de capacitación continua para el personal encargado de las pruebas físicas, enfocado en técnicas de evaluación, medición y estandarización.
- Adquirir o mejorar la infraestructura y el equipamiento necesario para la correcta ejecución de las pruebas físicas.
- Considerar la aplicación de pruebas de esfuerzo y resistencia más alineadas con las exigencias de la actividad militar.
- **Evaluación Psicológica y de Competencias:**
 - Diseñar un perfil de competencias conductuales y socioemocionales basado en el perfil del oficial egresado y los retos actuales.
 - Incorporar herramientas de evaluación psicológica que midan rasgos de personalidad, resiliencia, inteligencia emocional y adaptación al entorno militar.
 - Estructurar la entrevista personal para indagar sobre la vocación, los valores, la ética y las motivaciones profundas del postulante, con un guion estandarizado y evaluadores capacitados.
- **Evaluación Axiológica:**
 - Diseñar instrumentos específicos para evaluar los valores éticos y morales del postulante, su comprensión de los valores institucionales y su compromiso con la disciplina y el servicio.
 - Considerar la aplicación de estudios socioeconómicos o visitas domiciliarias (con el consentimiento informado) para verificar la congruencia entre lo declarado y el entorno del postulante, siempre respetando la privacidad.
- **Responsable Principal:** Departamento de Evaluación de la EMCH - CFB.
- **Responsables Secundarios:** Departamento de Admisión, departamento de salud de la EMCH -CFB, COSALE, COEDE.

3. Área de Mejora: Planificación y Seguimiento de la Modalidad Anticipada

- **Problemática Identificada:** Falta de seguimiento y orientación a los postulantes admitidos en la modalidad anticipada, lo que puede generar pérdida de interés o problemas físicos antes del internamiento.
- **Estrategia Propuesta:** Establecer un programa estructurado de seguimiento y acompañamiento para los postulantes de la modalidad anticipada.
- **Actividades Específicas:**
 - Asignar un oficial tutor a cada grupo de postulantes admitidos en la modalidad anticipada.
 - Organizar sesiones informativas periódicas (virtuales y presenciales) sobre la vida militar, la preparación académica y física requerida.
 - Proporcionar un plan de entrenamiento físico sugerido y acceso a instalaciones deportivas militares (si es posible y viable) bajo supervisión.
 - Mantener comunicación regular con los postulantes y sus familias para resolver dudas y brindar apoyo.
 - Realizar una evaluación médica y física de control antes del internamiento para asegurar que mantienen las condiciones requeridas.
- **Responsable Principal:** Departamento de Admisión de la EMCH - CFB.
- **Responsables Secundarios:** Departamentos de Educación Física y Sanidad de la EMCH - CFB.

4. Área de Mejora: Gestión de Recursos y Transparencia del Proceso

- **Problemática Identificada:** Incorrecta administración de recursos humanos, generando problemas operativos. Necesidad de mayor transparencia y equidad.
- **Estrategia Propuesta:** Optimizar la gestión de recursos humanos y logísticos del proceso de selección e implementar mecanismos de transparencia y control.

- **Actividades Específicas:**
 - Designar personal con la experiencia y calificación adecuadas para cada etapa del proceso de selección.
 - Crear una comisión de veedores o un comité de ética que supervise el desarrollo del proceso de selección, integrado por personal militar con experiencia en el proceso.
 - Desarrollar un manual de procedimientos detallado y accesible para personal involucrado en el control del proceso
- **Responsable Principal:** Dirección de la EMCH - CFB.
- **Responsables Secundarios:** Departamento de Administración, Departamento de Admisión, Departamento de Evaluación, Inspectoría COEDE.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Boyatzis. (1982). Teoría de las competencias.
- Carcate, P. M. (2013). Trabajos de investigación Cualitativa. Cordova: Pelicano.
- Department of the Army. (2019). Army leadership and the profession (ADP 6-22). Headquarters, Department of the Army
- Díaz-Romero, J., Pérez-García, M., & López-Sánchez, A. (2018). *Procesos de selección en instituciones de educación superior*. Editorial Universitaria
- Dobón, L. I. (2020). La enseñanza superior militar en el Ejército de Tierra: Permanencia de valores y adaptación de competencias. Zaragoza, España: Repositorio de la Universidad de Zaragoza.
- Ejército del Perú; ME 100-12. (07 de marzo de 2009). Manual de Operaciones.
- Figueroa, J. (1976). Estudios de Redes Semánticas Naturais e alguns processos básicos.
- Hernandez-Sampieri , R. (2014). EL INICIO DEL PROCESO CUALITATIVO. En R. HERNANDEZ SAMPIERI, METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION (pág. 358). MEXICO: MC GRAW HILL EDUACTION.
- infobae. (1 de diciembre de 2020). Recuperado el 20 de diciembre de 20, de <https://www.infobae.com/america/colombia/2020/12/02/fuentes-del-ejercito-le-confirman-a-medios-que-continua-el-centro-de-doctrina-y-la-doctrina-damasco/#:~:text=La%20doctrina%20Damasco%2C%20de%20acuerdo,que%20est%C3%A1n%20en%20la%20OTAN%2C>
- Military Review. (Marzo-Abril de 2013). Army University Press. Recuperado el 20 de diciembre de 2020, de <https://www.armyupress.army.mil/journals/edicion->

hispanoamericana/articulos-selectos-de-nuestra-coleccion/2018/el-liderazgo-adaptable-en-el-proceso-de-toma-de-decisiones-militares.

Ministerio de Defensa del Perú. (2017). *Reglamento de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi"*. Lima, Perú.

Reglamento de la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi. (2023). Título del Reglamento. Lima, Perú: Ejército del Perú

Nava Ortiz, J. (2007). La comprensión hermenéutica en la investigación educativa. Obtenido de IDONEOS: <https://investigacioneducativa.idoneos.com/349683/>

ONU en el Perú. (28 de Mayo de 2016). Operaciones de Paz de las Naciones Unidas. Obtenido de <http://onu.org.pe/temas/operaciones-de-paz-de-las-naciones-unidas/>

Sánchez, J. G. (2023). ESTUDIO SOBRE CONSTRUCTOS PSICOLÓGICOS EN PERSONAL MILITAR DEL EJÉRCITO DE TIERRA ESPAÑOL. Logroño, La Rioja, España.

Tcrn. Vélez Intriago, C. A. (2021). Análisis del proceso de selección del personal que ingresa a la Escuela Superior Militar "Eloy Alfaro" y propuesta de mejora. Ecuador.

Vargas, X. (2007). *¿Cómo hacer investigación cualitativa?* Jalisco: ETXETA, SC.

Vargas, X. (2011). *¿Cómo hacer investigación cualitativa? Una guía práctica para saber que es la investigación en general y como hacerla, con énfasis en las etapas de la investigación cualitativa.* México: ETXETA SC.

Werther, W. B., & Davis, K. (2014). *Administración de personal y recursos humanos* (8va ed.). McGraw-Hill

ANEXOS

1. Matriz de Categorización.
2. Validación del Instrumento
3. Instrumentos de recolección de Información
4. Consentimiento Informado

Anexo 1: Matriz de Categorización

Preguntas de Investigación	Objetivos	Teorías	Categorías	Sub Categorías	Metodología	Análisis de datos
<p>Problema general: ¿Cómo optimizar el proceso de selección de postulantes a la Escuela Militar de Chorrillos “coronel Francisco Bolognesi”, año 2024 para garantizar la incorporación de cadetes con un perfil idóneo?</p> <p>Problemas específicos: ¿Cómo se está desarrollando el proceso de selección de postulantes a la EMCH – CFB, año 2024?</p> <p>¿El proceso de selección de postulantes a la EMCH – CFB, año 2024 es el idóneo para el perfil del futuro oficial del ejército que se busca?</p>	<p>Objetivo general: Proponer mejoras para optimizar el proceso de selección de postulantes a la Escuela Militar de Chorrillos “coronel Francisco Bolognesi” en el año 2024, garantizando la incorporación de cadetes con un perfil idóneo.</p> <p>Objetivos específicos: Describir cómo se está desarrollando el proceso de selección de postulantes a la EMCH – CFB en el año 2024. Determinar si el proceso de selección de postulantes a la EMCH – CFB en el año 2024 es el idóneo para el perfil del futuro oficial del Ejército que se busca. Evaluar si la planificación del proceso de selección de</p>	<p>El Ejército como institución tutelar de la nación y símbolo de valores; requiere de personal que reúna ciertas características personales, las cuales deberán ser evaluadas desde el proceso de selección de los postulantes a Escuela Militar de Chorrillos, moldeadas en su etapa de formación como tal y puesta en práctica en su desempeño como oficial del Ejército del Perú.</p> <p>Un plan estratégico institucional de cambio, debe de partir desde sus cimientos como tal, en este caso como institución castrense es necesario que el elemento humano sea la mejor herramienta para lograr dicho fin, el cual difícilmente se logrará si no se comienza desde su formación en la Escuela Militar de Chorrillos como tal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Proceso de selección de personal Postulantes a la Escuela Militar de Chorrillos 	<ol style="list-style-type: none"> Proceso de selección personal Proceso de selección modalidad anticipada Proceso de selección modalidad regular Cultura organizacional en la Escuela Militar Perfil de Competencias Perfil del Oficial egresado 	<p>Enfoque: Cualitativo</p> <p>Tipo: Teórica - Empírica</p> <p>Participantes: Postulantes, cadetes y Oficiales expertos</p> <p>Muestreo: No probabilístico, reuniendo 10 expertos en la materia de investigación.</p> <p>Método: Hermenéutico</p>	<p>Técnicas: Observación directa Entrevista Análisis Documentario</p> <p>Instrumento: Guía de Observación Guía de Entrevista Ficha de Investigación</p> <p>Técnica de análisis de datos: Se realizará de manera artesanal.</p>

<p>¿La planificación del proceso de selección de postulantes a la EMCH – CFB, año 2024 es la adecuada?</p>	<p>postulantes a la EMCH – CFB en el año 2024 es adecuada para cumplir con los objetivos institucionales.</p>					
<p>¿Qué nuevas estrategias se pueden mejorar en el proceso de selección de postulantes a la EMCH – CFB, año 2024?</p>	<p>Diseñar nuevas estrategias que fortalezcan el proceso de selección de postulantes a la EMCH – CFB en el año 2024, alineadas con los retos y competencias actuales de la formación militar.</p>					

Título: “Propuesta de mejora del proceso de selección de postulantes a la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” año 2024”

Anexo 2. Formato de Validación de Instrumento


VALIDACIÓN DE GUÍA DE ENTREVISTA POR EXPERTO			
TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: "Propuesta de mejora del proceso de selección de postulantes a la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi" año 2024"			
I. DATOS DEL EXPERTO:			
a.	Apellidos y nombres	: BORDA STELLMAN EDGAR	
b.	Grado académico-profesión	: MAESTRO EN CIENCIAS MILITARES Y PLATO ESTRATÉGICO	
c.	D.N.I.	: 22100854	
d.	N° de teléfono	: 998273283	
e.	Lugar y fecha	: Chorrillos 19 OCT 24	
f.	Firma		
II. DATOS DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN (entrevista)			
a.	Autor(es) del instrumento	: LEANDRO FIGUEROA JULIO BECKER / COCHACHI VILLAFUERTE ALEJANDRO MANUEL	
b.	Institución a la que pertenece	: EJÉRCITO DEL PERÚ	
c.	Método de Investigación	: HERMENÉUTICO	
d.	Tipo de entrevista	: NO ESTRUCTURADA	
III. ASPECTOS DE EVALUACIÓN			
N°	Criterios	Indicadores	Valoración De: 0 a 1
01	Diseño	Convocatoria: Lugar - tiempo. Contenidos: Propuesta de temas- preguntas - respuestas.	0.9
02	Organización	Selección: informantes - representación de temas - tipo de respuesta - número de entrevistas.	0.9
03	Estructuración	Guía de entrevista : Dirección a seguir - Objetivos - N° de preguntas según tipo de entrevista Contexto de los datos: Conocer experiencias del entrevistado Tema propios : Aspectos que interesen	0.9
04	Secuencial	Con relación a variables - dimensiones e indicadores. Sigue un orden lógico y pre-requisitorial.	0.9
05	Conectividad	Conjuga el tipo de pregunta con el objetivo de investigación y se armoniza con las experiencias que esperan ser revaloradas en el cuestionario.	0.9
06	Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos desconocidos y/o modificados de las variables de investigación.	0.9
07	Actualidad	Existe coherencia entre resultados alcanzados con la realidad por conocer en el marco de doctrina, leyes, teorías vigentes.	0.9
08	Contrastación de otros resultados	Han sido formuladas las preguntas, conociéndose los resultados alcanzados por otro instrumento para comparar la hipótesis de investigación.	0.9
09	Orientación a solución de problemas	Se concatenan las preguntas para alcanzar criterios, juicios, conceptos que ayuden a solucionar el problema de investigación planteado.	0.9
10	Análisis e interpretación	Se ha adecuado algún instrumento o herramienta para verter los resultados de la entrevista y analizarlos /interpretarlos.	0.9
IV. RESULTADO DE VALORACIÓN:		V. OPINIÓN DE APLICACIÓN	
90%		Instrumento Aplicable.	
Aspectos para la valoración			
Validada por TRES expertos, con grado académico de maestro/doctor.			
Debe aplicarse la prueba de la "V" de Aiken			
Resultado mínimo aprobatorio: 0.85 u 85%			
La validación solo se hará hasta dos decimales que terminen en cero o en cinco. Ejemplo: 0.60; 0.75			

VALIDACIÓN DE GUÍA DE ENTREVISTA POR EXPERTO			
TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: "Propuesta de mejora del proceso de selección de postulantes a la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi" año 2024"			
I. DATOS DEL EXPERTO:			
a.	Apellidos y nombres	Vasquez Diaz Jose Hugo	
b.	Grado académico-profesión	MAESTRO CIENCIAS MILITARES Y PLAN ESTRATEGICO	
c.	D.N.I.	40329077	
d.	N° de teléfono	956602346	
e.	Lugar y fecha	Lima - Chorrillos 26/20/24	
f.	Firma		
II. DATOS DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN (entrevista)			
a.	Autor(es) del instrumento	LEANDRO FIGUEROA JULIO BECKER / COCHACHI VILLAFUERTE ALEJANDRO MANUEL	
b.	Institución a la que pertenece	EJÉRCITO DEL PERÚ	
c.	Método de investigación	HERMENÉUTICO	
d.	Tipo de entrevista	NO ESTRUCTURADA	
III. ASPECTOS DE EVALUACIÓN			
N°	Criterios	Indicadores	Valoración De: 0 a 1
01	Diseño	Convocatoria: Lugar – tiempo. Contenidos: Propuesta de temas- preguntas – respuestas.	0.9
02	Organización	Selección: informantes – representación de temas – tipo de respuesta – número de entrevistas.	0.9
03	Estructuración	Guía de entrevista : Dirección a seguir - Objetivos - N° de preguntas según tipo de entrevista Contexto de los datos: Conocer experiencias del entrevistado Tema propios : Aspectos que interesen	0.9
04	Secuencial	Con relación a variables – dimensiones e indicadores. Sigue un orden lógico y pre-requisitorial.	0.8
05	Conectividad	Conjuga el tipo de pregunta con el objetivo de investigación y se armoniza con las experiencias que esperan ser revaloradas en el cuestionario.	0.9
06	Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos desconocidos y/o modificados de las variables de investigación.	0.9
07	Actualidad	Existe coherencia entre resultados alcanzados con la realidad por conocer en el marco de doctrina, leyes, teorías vigentes.	0.9
08	Contrastación de otros resultados	Han sido formuladas las preguntas, conociéndose los resultados alcanzados por otro instrumento para comparar la hipótesis de investigación.	0.8
09	Orientación a solución de problemas	Se concatan las preguntas para alcanzar criterios, juicios, conceptos que ayuden a solucionar el problema de investigación planteado.	0.9
10	Análisis e interpretación	Se ha adecuado algún instrumento o herramienta para verter los resultados de la entrevista y analizarlos /interpretarlos.	0.9
IV. RESULTADO DE VALORACIÓN:		V. OPINIÓN DE APLICACIÓN	
88 %		Instrumento Aplicable	
Aspectos para la valoración			
Validada por TRES expertos, con grado académico de maestro/doctor.			
Debe aplicarse la prueba de la "V" de Aiken			
Resultado mínimo aprobatorio: 0.85 u 85%			
La validación solo se hará hasta dos decimales que terminen en cero o en cinco. Ejemplo: 0.60; 0.75			

VALIDACIÓN DE GUÍA DE ENTREVISTA POR EXPERTO

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: "Propuesta de mejora del proceso de selección de postulantes a la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi" año 2024"

I. DATOS DEL EXPERTO:

- a. Apellidos y nombres : Carón Cataño Karina
 b. Grado académico-profesión : Maestro en Ciencias Militares y P.L.M.T.O. Estratégico
 c. D.N.I. : 43470286
 d. N° de teléfono : 998450802
 e. Lugar y fecha : Chorrillos 18 Oct 24
 f. Firma : 

II. DATOS DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN (entrevista)

- a. Autor(es) del instrumento : LEANDRO FIGUEROA JULIO BECKER / COCHACHI VILLAFUERTE ALEJANDRO MANUEL
 b. Institución a la que pertenece : EJÉRCITO DEL PERÚ
 c. Método de investigación : HERMENÉUTICO
 d. Tipo de entrevista : NO ESTRUCTURADA

III. ASPECTOS DE EVALUACIÓN

N°	Criterios	Indicadores	Valoración
			De: 0 a 1
01	Diseño	Convocatoria: Lugar - tiempo. Contenidos: Propuesta de temas- preguntas - respuestas.	0.9
02	Organización	Selección: Informantes - representación de temas - tipo de respuesta - número de entrevistas.	0.9
03	Estructuración	Guía de entrevista : Dirección a seguir - Objetivos - N° de preguntas según tipo de entrevista Contexto de los datos: Conocer experiencias del entrevistado Tema propios : Aspectos que interesen	0.9
04	Secuencial	Con relación a variables - dimensiones e indicadores. Sigue un orden lógico y pre-requisitorial.	0.9
05	Conectividad	Conjuga el tipo de pregunta con el objetivo de investigación y se armoniza con las experiencias que esperan ser revaloradas en el cuestionario.	0.8
06	Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos desconocidos y/o modificados de las variables de investigación.	0.9
07	Actualidad	Existe coherencia entre resultados alcanzados con la realidad por conocer en el marco de doctrina, leyes, teorías vigentes.	0.9
08	Contrastación de otros resultados	Han sido formuladas las preguntas, conociéndose los resultados alcanzados por otro instrumento para comparar la hipótesis de investigación.	0.9
09	Orientación a solución de problemas	Se concatenan las preguntas para alcanzar criterios, juicios, conceptos que ayuden a solucionar el problema de investigación planteado.	0.9
10	Análisis e interpretación	Se ha adecuado algún instrumento o herramienta para verter los resultados de la entrevista y analizarlos /interpretarlos.	0.9

IV. RESULTADO DE VALORACIÓN:

89%

V. OPINIÓN DE APLICACIÓN

Instrumento aplicable

Aspectos para la valoración

Validada por TRES expertos, con grado académico de maestro/doctor.
 Debe aplicarse la prueba de la "V" de Aiken
 Resultado mínimo aprobatorio: 0.85 u 85%
 La validación solo se hará hasta dos decimales que terminen en cero o en cinco. Ejemplo: 0.60; 0.75

Anexo 3. Instrumento de recolección de datos

GUÍA DE ENTREVISTA (SEMIESTRUCTURADA)

Entrevista al Señor jefe de
.....

Mi buenos días (tardes), me encuentro desarrollando un trabajo de investigación de tesis para obtener el grado académico de Maestro en Ciencias Militares con mención en Planeamiento Estratégico y Gestión Pública en la Escuela Superior de Guerra del Ejército - Escuela de Postgrado, habiendo elegido el tema titulado **Propuesta de mejora del proceso de selección de postulantes a la Escuela Militar de Chorrillos “coronel Francisco Bolognesi” año 2024**. Desde ya le agradezco su colaboración.

Mi

1. ¿Cuáles cree Usted que son las principales motivaciones, hoy en día, de los jóvenes para ingresar a la Escuela Militar de Chorrillos?
2. ¿Qué tipo de postulantes considera Usted que se convertirían en los más aptos para aportar al desarrollo de la Institución?
3. ¿Cómo describiría Usted que se viene desarrollando el proceso de selección actual de la Escuela Militar de Chorrillos? ¿En qué aspecto estaría faltando incidir?
4. ¿Cómo se equilibran los criterios académicos, físicos, psicológicos y de apreciación personal en el proceso de selección? ¿Cuáles considera que son los criterios más importantes para seleccionar a un postulante?
5. ¿Dentro del proceso de selección de postulantes, considera Usted importante la entrevista para conocer mejor sus motivaciones, capacidades y características personales? ¿De qué manera?
6. ¿Cree que las pruebas actuales son suficientes para evaluar las competencias necesarias para la selección de un futuro oficial? ¿Porqué?
7. ¿Cómo cree que la cultura organizacional que se desarrolla en nuestra Institución, influye en el proceso de selección?
8. ¿Qué aspectos del proceso de selección de ambas modalidades se podrían mejorar? ¿Cómo?
9. ¿Cuáles serían los principales desafíos para implementar las mejoras propuestas?

Anexo 3. Instrumento de recolección de datos

GUIA DE OBSERVACIÓN

Nº	ASPECTOS POR EVALUAR	SI		NO	OBSERVACIONES
01	¿Se siguen estrictamente los procedimientos establecidos en cada etapa?				
02	¿Existen demoras o interrupciones significativas en el desarrollo del proceso?				
03	¿Los evaluadores demuestran conocimientos solidos sobre los criterios de selección?				
04	¿Utilizan un lenguaje claro y conciso al comunicarse con los postulantes?				
05	¿Existen suficientes recursos disponibles para llevar a cabo las evaluaciones?				
06	¿Se generan situación de estrés innecesario para los postulantes?				
07	¿Los criterios de selección son claros y transparentes para todos los involucrados?				
08	¿Los criterios de selección se alinean con las necesidades de la institución?				
09	¿Se observan sesgos evidentes en el proceso de evaluación (genero, edad, origen social)?				
10	¿Podrían implementarse nuevas herramientas o tecnologías para un mejor proceso?				

Anexo 4. Consentimiento Informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Escuela Superior de Guerra del Ejército- Escuela de Posgrado

Investigador (es): My Inf Leandro Figueredo Julio y My Inf Cochachi Villafuerte Alejandro

Título de Tesis: Propuesta de mejora del proceso de selección de postulantes a la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” año 2024.

Propósito del estudio: El propósito de este estudio es proponer mejoras para optimizar el proceso de selección de postulantes a la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, garantizando la incorporación de cadetes con un perfil idóneo. Su ejecución ayudará a/permitirá captar jóvenes con un alto índice de adaptación a la vida militar en coherencia con los perfiles requeridos por la Institución.

Procedimiento: Si usted decide participar en este estudio, se realizará lo siguiente:

La entrevista/encuesta puede demorar unos 45 minutos. Los resultados de la investigación se le entregará a usted en forma individual y se almacenará respetando la confidencialidad y el anonimato.

Riesgos: La investigación no presentará riesgo alguno para su integridad física ni emocional.

Beneficios: La Institución recibirá una mejor selección de personal para conformar sus cuadros, con individuos capacitados, que cumplan los requisitos estipulados en el perfil del cadete, lo que a futuro traerá consigo, una mayor calidad de Oficiales que puedan contribuir con el engrandecimiento de la Institución.

Costos e incentivos: Usted no deberá pagar nada por la participación. Tampoco recibirá ningún incentivo económico a cambio de su participación.

Confidencialidad: Nosotros guardaremos la información de manera anónima, utilizando códigos y no con nombres. Si los resultados de este estudio son publicados, no se mostrará ninguna información que permita su identificación.

Si tiene alguna duda y necesita mayor información puede comunicarse con el My Inf Leandro Figueredo Julio, teléfono 966572706.

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

Participante Nombre y apellido, DNI y firma:

Leandro Figueredo Julio - 46390221



Investigador Nombre y apellido, DNI y firma:

Cochachi Villafuerte Alejandro Manuel 46352033

