

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



TESIS

Geopolítica y Defensa Nacional: El Rol del Ejército del Perú en un Contexto de Amenazas Híbridas y Conflictos Asimétricos, 2025

AUTORES:

BACH. Johan Cristian Rubio Martínez
(orcid.org/0000-000-2033-7183)

BACH. Jorge Daniel Huamán Lozada
(orcid.org/0009-0005-0085-5863)

**Para optar al Grado Académico de
MAESTRO EN ESTRATEGIA Y GEOPOLÍTICA**

ASESOR:

DR. Ivan Ricardo Barreto Bardales
(orcid.org/0009-0006-7908-9459)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:
Anticipación estratégica

2025

Acta sustentación

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO
ESCUELA DE POSTGRADO

DEPARTAMENTO GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS No 018 – 2025/ DGI/PAME

En la Escuela Superior de Guerra del Ejército - Escuela de Postgrado, a los diecinueve (19) días del mes de diciembre del año dos mil veinticinco, siendo las ..09:20... horas, se reunió el jurado evaluador conformado por los docentes:


❖	Doctor	JOSE MANUEL PALACIOS SANCHEZ	Presidente
❖	Maestro	ROBERTO JOAQUIN VIVANCO BURGOS	Secretario
❖	Maestro	JOSE ANTONIO VIGIL TALAVERA	Vocal


Designados según Resolución de Exedito para Sustentación de Tesis N° 018-2025/SIE/DGI/ESGE-EPG del 09 de diciembre de 2025, para evaluar la sustentación presencial y defensa de la Tesis de Grado titulada "GEOPOLÍTICA Y DEFENSA NACIONAL: EL ROL DEL EJÉRCITO DEL PERÚ EN UN CONTEXTO DE AMENAZAS HIBRIDAS Y CONFLICTOS ASIMÉTRICOS, 2025", presentado por los Bachilleres JOHAN CRISTIAN RUBIO MARTINEZ y JORGE DANIEL HUAMAN LOZADA, para optar el Grado Académico de Maestro en Estrategia y Geopolítica, de acuerdo a lo establecido en el artículo 45° de la Ley Universitaria N° 30220.


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

En mérito del cual, el jurado *APRUEBA* (aprueba / no aprueba) que se le otorgue el Grado Académico de Maestro en Estrategia y Geopolítica.

Firmado, en Chorrillos a los diecinueve (19) días del mes de diciembre del año dos mil veinticinco.


.....
DR. JOSÉ MANUEL
PALACIOS SANCHEZ
PRESIDENTE


.....
MG. ROBERTO JOAQUIN
VIVANCO BURGOS
SECRETARIO


.....
MG. JOSÉ ANTONIO
VIGIL TALAVERA
VOCAL

DEDICATORIA

A nuestro País,
cuyos desafíos nos convocan
a pensar con rigor y servir con honor.
Que estas páginas sean
un grano de maíz en el amplio campo
de la defensa nacional.

AGRADECIMIENTOS

Al Ejército del Perú y a la Escuela de Guerra, por brindarnos las herramientas académicas y morales para culminar este esfuerzo.

ÍNDICE

PORTADA	i
ACTA DE SUSTENTACIÓN	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
INDICE	v
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
REPORTE DE SIMILITUD	x
DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD Y NO PLAGIO	xi
INTRODUCCIÓN	xiii
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Descripción de la Situación Problemática	1
1.2 Formulación del Problema	4
1.3 Objetivos de la Investigación	5
1.4 Justificación de la Investigación	5
1.5 Viabilidad de la Investigación	7
CAPÍTULO II: ESTADO DEL ARTE	10
2.1 Antecedentes de la Investigación	10
2.2 Bases Teóricas	12
2.3 Marco Conceptual	18
2.4 Definición de Términos Básicos	20
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	23
3.1 Diseño Metodológico	23
3.2 Diseño Muestral	24

3.3	Técnicas e instrumentos de Recolección de Información	26
3.4	Técnicas para el Procesamiento de la Información	27
3.5	Aspectos Éticos	29
	CAPÍTULO IV: ANALISIS Y SINTESIS	31
4.1	Definición de Categorías y Subcategorías	31
4.2	Soporte de Categorías	37
4.3	Red Semántica	42
4.4	Triangulación	46
	CAPÍTULO V: DIALOGO TEÓRICO EMPÍRICO	50
	CONCLUSIONES	56
	RECOMENDACIONES	59
	PROPUESTA PARA ENFRENTAR LA REALIDAD PROBLEMÁTICA	62
	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	68
	ANEXOS	
1.	Matriz de Consistencia	72
2.	Validación de Instrumentos	76
3.	Instrumentos de recolección de datos	82
4.	Autorización para la recolección de información	88
5.	Consentimiento informado	90

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Análisis comparativo	3
Tabla 2 Posibles Limitaciones y Soluciones	9
Tabla 3 Cronograma de Actividades	30
Tabla 4 Triangulación Estructurada	47
Tabla 5 Tensión teórica – empírica	53

RESUMEN

El presente estudio analiza las capacidades del Ejército del Perú para enfrentar amenazas híbridas en el contexto contemporáneo de seguridad nacional. A través de un enfoque cualitativo, se desarrollaron 12 entrevistas semiestructuradas a oficiales del Ejército, cuyas percepciones fueron procesadas mediante codificación abierta, axial y selectiva utilizando el software Atlas.ti. Los resultados evidencian limitaciones estructurales en seis categorías: doctrina y marco institucional, inteligencia multidominio, tecnología y ciberdefensa, capacidades operativas, articulación interinstitucional y desafíos organizacionales. La triangulación de entrevistas, documentos oficiales y literatura científica confirmó la existencia de brechas significativas entre los requerimientos de la defensa híbrida y las capacidades actuales de la institución. A partir del diálogo teórico–empírico, se concluye que el Ejército requiere una transformación doctrinaria, tecnológica, operativa e interagencial para responder adecuadamente a los desafíos híbridos y multidominio. El estudio propone un Modelo Integral de Adaptación Militar orientado a fortalecer la doctrina, inteligencia, ciberdefensa, entrenamiento y coordinación interinstitucional, contribuyendo a la modernización institucional y a la seguridad nacional.

Palabras clave: Ejército del Perú; amenazas híbridas; capacidades militares; ciberdefensa; inteligencia multidominio; doctrina militar; operaciones multidominio; interoperabilidad interinstitucional.


ABSTRACT

This research analyzes the capabilities of the Peruvian Army to confront hybrid threats within the current national security context. Using a qualitative approach, twelve semi-structured interviews were conducted with Army officers, and the information was processed through open, axial, and selective coding using Atlas.ti software. The findings reveal structural limitations in six categories: doctrine and institutional framework, multidomain intelligence, technology and cyber defense, operational capabilities, interagency coordination, and organizational challenges. The triangulation of interviews, institutional documents, and scientific literature confirmed significant gaps between the requirements of hybrid defense and the Army's current capabilities. Through a theoretical–empirical dialogue, the study concludes that the institution requires doctrinal, technological, operational, and interagency transformation to effectively address hybrid and multidomain threats. An Integral Military Adaptation Model is proposed to strengthen doctrine, intelligence, cyber defense, training, and interagency interoperability, contributing to institutional modernization and national security.

Keywords: Peruvian Army; hybrid threats; military capabilities; cyber defense; multidomain intelligence; military doctrine; multidomain operations; interagency coordination.

REPORTE DE SIMILITUD

IFI RUBIO - HUAMAN

 R2.0

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::3117:550144928

Fecha de entrega

28 ene 2026, 3:35 GMT-5

Fecha de descarga

28 ene 2026, 3:44 GMT-5

Nombre del archivo

IFI RUBIO - HUAMAN.pdf

Tamaño del archivo

3.3 MB

128 páginas

19.140 palabras

128.116 caracteres



Página 2 de 133 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega trn:oid:::3117:550144928




7% Similitud general

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

Filtrado desde el informe

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

Fuentes principales

- 6%  Fuentes de Internet
- 1%  Publicaciones
- 4%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD Y NO PLAGIO

DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD Y NO PLAGIO

Por el presente documento, Yo, Bach. JOHAN CRISTIAN RUBIO MARTINEZ, identificado con Documento Nacional de Identidad N° 43558019, Egresado de la Maestría en Estrategia y Geopolítica de la Escuela Superior de Guerra del Ejército-Escuela de Postgrado (ESGE-EPG) informo que he elaborado el Trabajo de Investigación denominado **"Geopolítica y Defensa Nacional: El Rol del Ejército del Perú en un Contexto de Amenazas Híbridas y Conflictos Asimétricos, 2025"** para optar por el Grado Académico de **MAESTRO EN ESTRATEGIA Y GEOPOLÍTICA** en la maestría de Estrategia y Geopolítica, y declaro que este trabajo ha sido desarrollado íntegramente por el autor que lo suscribe y afirmo que no existe plagio de ninguna naturaleza. Así mismo, dejo 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 que soy 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

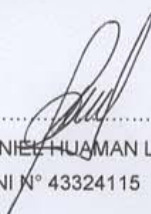


JOHAN CRISTIAN RUBIO MARTINEZ
DNI N° 43558019

DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD Y NO PLAGIO

Por el presente documento, Yo, Bach. Jorge Daniel HUAMÁN LOZADA, identificado con Documento Nacional de Identidad N° 43324115, Egresado de la Maestría en Estrategia y Geopolítica de la Escuela Superior de Guerra del Ejército-Escuela de Postgrado (ESGE-EPG) informo que he elaborado el Trabajo de Investigación denominado "**Geopolítica y Defensa Nacional: El Rol del Ejército del Perú en un Contexto de Amenazas Híbridas y Conflictos Asimétricos, 2025**" para optar por el Grado Académico de **MAESTRO EN ESTRATEGIA Y GEOPOLÍTICA** en la maestría de Estrategia y Geopolítica, y declaro que este trabajo ha sido desarrollado íntegramente por el autor que lo suscribe y afirmo que no existe plagio de ninguna naturaleza. Así mismo, dejo 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 que soy 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


.....
JORGE DANIEL HUAMAN LOZADA
DNI N° 43324115

INTRODUCCIÓN

La evolución del entorno estratégico global ha incorporado nuevas dinámicas de conflicto caracterizadas por la combinación de medios convencionales y no convencionales, donde actores estatales y no estatales emplean tácticas militares, cibernéticas, informativas, económicas y sociales para generar efectos estratégicos sin cruzar los umbrales tradicionales de la guerra. A este fenómeno se le denomina amenaza híbrida, cuya complejidad exige que las instituciones militares adapten sus capacidades doctrinarias, tecnológicas y operativas para actuar en escenarios multidominio.

En el caso peruano, estas dinámicas representan un desafío considerable para el Sistema de Seguridad y Defensa Nacional, especialmente para el Ejército del Perú, institución responsable de garantizar la defensa de la soberanía, la integridad territorial y el apoyo a la seguridad interna. Pese a ello, la doctrina, estructura organizacional y capacidades actuales del Ejército han sido diseñadas históricamente para enfrentar amenazas convencionales, lo que genera brechas frente a actores híbridos como organizaciones criminales transnacionales, grupos extremistas, redes de desinformación, ciberataques y actividades ilícitas que afectan la estabilidad interna del Estado.

Ante esta realidad, la presente investigación tiene como propósito analizar las capacidades del Ejército del Perú para enfrentar amenazas híbridas, identificando sus fortalezas, debilidades y necesidades institucionales. Para ello, se desarrolló un enfoque cualitativo sustentado en 12 entrevistas semiestructuradas aplicadas a oficiales de diferentes grados y especialidades, cuyas percepciones fueron analizadas mediante codificación abierta, axial y selectiva con el software Atlas.ti. Posteriormente, se construyeron categorías y subcategorías que fueron trianguladas con documentación oficial del sector Defensa y literatura académica especializada.

Los hallazgos revelan la existencia de limitaciones doctrinarias, deficiencias en inteligencia multidominio, brechas tecnológicas y de ciberdefensa, entrenamiento predominantemente convencional, articulación interinstitucional insuficiente y desafíos

estructurales propios de la cultura organizacional. Estos resultados fueron contrastados con los marcos teóricos revisados, lo que permitió desarrollar un diálogo teórico–empírico orientado a interpretar el fenómeno con profundidad.

Finalmente, el estudio formula una propuesta integral que plantea la actualización doctrinaria, la modernización tecnológica, el fortalecimiento de la inteligencia, la implementación de capacidades multidominio y la consolidación de mecanismos de interoperabilidad interinstitucional, como pasos necesarios para transformar al Ejército del Perú y situarlo en condiciones de responder eficazmente a las amenazas híbridas presentes y futuras.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

El escenario de seguridad que enfrenta el Perú se ha vuelto progresivamente más complejo debido a la presencia simultánea de actores criminales, dinámicas transfronterizas y nuevas modalidades de confrontación que combinan acciones físicas, informacionales y tecnológicas. En los últimos años, el país ha experimentado un incremento sostenido de actividades delictivas organizadas (como el narcotráfico, la minería ilegal, la tala clandestina, el tráfico de armas y la trata de personas) que han consolidado enclaves de control territorial y económico en diversas regiones del país. Estas organizaciones, cada vez más articuladas y dotadas de recursos, emplean métodos de intimidación, corrupción institucional y manipulación social que desbordan la capacidad de respuesta tradicional del Estado.

A esta situación se suma el crecimiento de fenómenos transnacionales que aprovechan las brechas de vigilancia y el limitado control estatal en zonas de alta vulnerabilidad, especialmente en las regiones amazónicas y en los espacios de frontera. La convergencia de economías ilícitas, grupos violentos y redes criminales con alcance internacional ha configurado un entorno de inseguridad que afecta directamente la gobernabilidad local, la estabilidad social y la integridad de los espacios estratégicos del país. La aparición de actores estatales y no estatales que combinan capacidades militares, cibernéticas e informacionales ha transformado la naturaleza del conflicto contemporáneo (Hoffman, 2007; Rid, 2013; Williams, 2021).

Paralelamente, el Perú enfrenta un aumento significativo de riesgos en el ámbito digital. Los ciberataques dirigidos a instituciones públicas, infraestructuras críticas y sistemas de información han demostrado la capacidad de actores externos y grupos especializados para interrumpir servicios, sustraer información sensible o alterar procesos internos. Estas agresiones no solo generan pérdidas operativas y económicas, sino que además erosionan

la confianza pública en las instituciones y exponen una vulnerabilidad estructural en materia de ciberseguridad.

La combinación de estas dinámicas delictivas, tecnológicas y sociales configura un entorno de amenaza caracterizado por su diversidad, adaptabilidad y capacidad de actuar simultáneamente en múltiples dominios. El uso coordinado de violencia, desinformación, presión económica, infiltración institucional, operaciones en redes sociales, apoyo logístico transnacional y acciones cibernéticas, muestra que el país se enfrenta a un tipo de desafío que ya no responde exclusivamente a patrones criminales convencionales. La realidad confirma que los actores hostiles emplean estrategias flexibles, híbridas y no lineales, capaces de desestabilizar espacios territoriales, degradar capacidades estatales e influir en la percepción pública.

En este contexto, se evidencia la necesidad de que el Estado peruano, y en particular el sector Defensa, fortalezcan su capacidad para comprender, anticipar y enfrentar amenazas que no solo comprometen la seguridad interna, sino que también pueden afectar la soberanía, la integridad territorial y la estabilidad política. El Ejército del Perú, por su despliegue territorial, su rol constitucional y su capacidad operativa, constituye un actor fundamental para contribuir a la contención y neutralización de estas amenazas. Sin embargo, las dinámicas actuales demandan capacidades, procedimientos y enfoques que trascienden los modelos tradicionales de empleo de la fuerza.

Las condiciones descritas muestran que existen limitaciones en materia de vigilancia estratégica, empleo de tecnologías avanzadas, procesamiento de información, interoperabilidad institucional, inteligencia orientada al análisis multidominio y desarrollo doctrinario específico para enfrentar fenómenos híbridos. Estas brechas reducen la eficacia del Ejército para responder a escenarios caracterizados por la convergencia de amenazas físicas, informacionales y cibernéticas, y dificultan la articulación con otros sectores del Estado que también intervienen en la gestión de la seguridad nacional.

La persistencia de estas limitaciones incrementa el riesgo de que actores hostiles amplíen su influencia en zonas críticas del territorio, afecten infraestructuras estratégicas o

exploten vulnerabilidades institucionales. Asimismo, limita la capacidad estatal para anticipar escenarios de riesgo y desarrollar respuestas oportunas, integrales y sostenibles. Esta situación plantea la necesidad de proponer lineamientos estratégicos que permitan al Ejército del Perú fortalecer su preparación, modernizar sus capacidades y adecuar su rol frente a un entorno de amenaza que se transforma con velocidad y que exige respuestas más flexibles, tecnológicas y coordinadas.

Tabla 1

Análisis comparativo

Aspecto de la Política de Defensa	Concepto en el Libro Blanco (2005/2006)	Realidad Actual (2025) y su impacto en el proyecto de investigación
Naturaleza de las Amenazas	Se reconocen "amenazas no tradicionales" como el narcotráfico y el terrorismo, pero se conciben como problemas de seguridad interna, relegando al Ejército a un rol de apoyo a la Policía Nacional.	Estas amenazas han evolucionado a "amenazas híbridas" que comprenden redes criminales transnacionales, crimen organizado, minería ilegal y ciberataques, entre otros. No son meras "amenazas internas", sino antes bien atentados a las soberanías y gobernanzas de amplios territorios.
Rol de las Fuerzas Armadas	Misiones primarias de disuasión y defensa de la soberanía. La participación en el orden interno es subsidiaria y sujeta a declaratorias de emergencia.	La exigencia de las operaciones forzó al Ejército a una actuación protagónica y constante en regiones como el Valle de los Ríos Apurímac, Ene y Mantaro, donde las amenazas híbridas exceden la capacidad operativa de la policía. Esta situación introduce una ambigüedad doctrinaria y legal, ya que las FF.AA. peruanas no son ni fueron estructuradas ni entrenadas para tareas de seguridad interna.
Coordinación Interinstitucional	Se establece la necesidad de un "Sistema de Seguridad y Defensa Nacional" coordinado entre los distintos ministerios y poderes del Estado.	La falta de una visión estratégica unificada y consensuada persiste. La descoordinación entre MINDEF y MININTER es un problema recurrente que dificulta el planeamiento y la ejecución de operaciones conjuntas contra las amenazas híbridas, confirmando así la hipótesis central de tu tesis.

Aspecto de la Política de Defensa	Concepto en el Libro Blanco (2005/2006)	Realidad Actual (2025) y su impacto en el proyecto de investigación
Planeamiento Estratégico	El Libro Blanco propone un marco de planificación a mediano plazo para la modernización del sector defensa.	La desincronización entre la planificación y la ejecución continúa siendo un desafío. El documento de 2006 carece de una hoja de ruta clara para integrar las capacidades de defensa militar con las necesidades de la seguridad interna, lo que se refleja en la persistencia de una "respuesta reactiva en lugar de proactiva" en zonas de conflicto.
El nuevo Libro Blanco	El documento de 2005/2006 se percibe como la política vigente.	El Ministerio de Defensa ha reconocido la necesidad de actualizar su marco doctrinal. Existe un "Libro Blanco de la Defensa Nacional en proceso de aprobación" (2023), lo cual subraya que el marco de 2006 es insuficiente para la realidad actual. Este nuevo documento en desarrollo es una evidencia empírica de la brecha existente y la urgencia de redefinir el rol de las Fuerzas Armadas.

1.2 Formulación del Problema

Las instituciones de defensa requieren capacidades flexibles para enfrentar un espectro ampliado de amenazas (OTAN, 2019; European Union, 2020).

1.2.1 *Problema General*

¿En qué medida las capacidades del Ejército del Perú resultan para enfrentar de manera eficaz las amenazas híbridas que afectan la seguridad y estabilidad del Estado peruano el año 2025?

1.2.2 *Problemas Específicos*

¿Cuáles son las principales brechas doctrinarias e institucionales que limitan la preparación del Ejército del Perú frente a escenarios de amenazas híbridas el año 2025?

¿Qué carencias operativas, tecnológicas y de inteligencia dificultan la respuesta del Ejército ante acciones simultáneas en los ámbitos físico, informacional y cibernético el año 2025?

¿Cómo incide la limitada articulación interinstitucional en la efectividad de las operaciones del Ejército para contrarrestar amenazas híbridas en el territorio nacional el año 2025?

¿Qué lineamientos estratégicos deberían implementarse para fortalecer la capacidad del Ejército del Perú en la detección, respuesta y adaptación frente a este tipo de amenazas el año 2025?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

Analizar las capacidades del Ejército del Perú para determinar su nivel de preparación y respuesta frente a las amenazas híbridas que afectan la seguridad y estabilidad del Estado peruano el año 2025.

1.3.2 Objetivos Específicos

Identificar las brechas doctrinarias e institucionales que limitan el desarrollo de capacidades del Ejército del Perú frente a escenarios de amenazas híbridas el año 2025.

Examinar las carencias operativas, tecnológicas y de inteligencia que afectan la eficacia del Ejército del Perú en la prevención, detección y neutralización de acciones híbridas el año 2025.

Analizar el nivel de articulación interinstitucional existente entre el Ejército del Perú y las entidades del Sistema de Seguridad y Defensa Nacional para enfrentar amenazas híbridas el año 2025.

Proponer lineamientos estratégicos que contribuyan al fortalecimiento de las capacidades del Ejército del Perú para enfrentar amenazas híbridas de manera oportuna, integral y multidominio el año 2025.

1.4 Justificación de la investigación

La presente investigación se justifica por la necesidad de comprender, desde un enfoque integral, las capacidades reales del Ejército del Perú frente a un entorno de amenazas que ha evolucionado hacia modalidades híbridas, caracterizadas por la combinación de acciones físicas, informacionales, tecnológicas y cibernéticas que superan

los modelos tradicionales de confrontación. Estas dinámicas exigen nuevas aproximaciones analíticas y operativas que permitan identificar con precisión las brechas institucionales, doctrinarias y tecnológicas que limitan la capacidad de respuesta del sector Defensa. El análisis de capacidades militares frente a amenazas híbridas se ha convertido en una prioridad en estudios estratégicos (Bartels, 2020; Soberón, 2021).

1.4.1 Justificación Teórica

Desde el enfoque teórico, el estudio contribuye al fortalecimiento del conocimiento académico en materia de seguridad y defensa, al analizar un fenómeno complejo como las amenazas híbridas desde la perspectiva de las capacidades militares del Estado. La investigación permite integrar conceptos contemporáneos de la literatura estratégica y geopolítica con la realidad operativa del Ejército del Perú, aportando evidencia empírica y análisis cualitativo que enriquecen la discusión sobre los desafíos que enfrentan las fuerzas terrestres en contextos multidominio. Asimismo, amplía la comprensión de la relación entre doctrina, capacidades y toma de decisiones estratégicas.

1.4.2 Justificación Práctica

En su dimensión práctica e institucional, la investigación resulta de alta relevancia para el Ejército del Perú, al ofrecer un diagnóstico claro de las limitaciones actuales en materia de vigilancia, inteligencia, interoperabilidad, ciberdefensa y modernización. Estos hallazgos permiten fundamentar la necesidad de diseñar lineamientos estratégicos orientados a consolidar una respuesta más eficaz frente a actores hostiles que emplean tácticas irregulares, tecnológicas y de manipulación informacional. De esta manera, el estudio aporta insumos concretos que pueden ser utilizados por los niveles de planificación, doctrina y operaciones del sector Defensa.

En el ámbito social y nacional, la investigación adquiere importancia debido al impacto directo que las amenazas híbridas generan sobre la seguridad ciudadana, la gobernabilidad y la estabilidad del Estado. La presencia de economías ilícitas, redes criminales transnacionales y ciberagresiones compromete no solo la seguridad territorial, sino también la confianza pública en las instituciones y la integridad de los servicios estratégicos. Contribuir

al fortalecimiento de las capacidades del Ejército del Perú se traduce, en última instancia, en una mayor protección de la población, del territorio y de los intereses nacionales.

Desde la perspectiva metodológica, la naturaleza cualitativa del estudio permite obtener una comprensión profunda del fenómeno a partir de las percepciones, conocimientos y experiencias de oficiales especialistas del Ejército del Perú. El uso de entrevistas semiestructuradas, el análisis categorial, la triangulación y el diálogo teórico–empírico permiten una aproximación rigurosa que integra evidencia del campo con conceptos académicos, garantizando la validez, coherencia y pertinencia de los resultados. Este enfoque asegura que los lineamientos propuestos respondan fielmente a la realidad institucional y operacional analizada.

En conjunto, la investigación es pertinente, oportuna y necesaria para fortalecer las capacidades del Ejército del Perú frente a escenarios de amenaza que evolucionan con rapidez, y para aportar conocimiento útil a la comunidad académica y a los tomadores de decisión del sistema de seguridad y defensa nacional.

1.5 Viabilidad de la investigación

La viabilidad de la presente investigación está garantizada por las condiciones académicas, institucionales y metodológicas que permiten su desarrollo adecuado. La investigación es viable debido a que el acceso a los informantes clave estuvo garantizado mediante autorización institucional del Ejército del Perú. Asimismo, la disponibilidad de documentos oficiales, normativa del Sector Defensa y estudios académicos recientes permitió construir un marco teórico confiable. Finalmente, el enfoque cualitativo y el uso del software Atlas.ti facilitaron el procesamiento de información sin necesidad de recursos económicos elevados, lo cual asegura la factibilidad del estudio (Cedeño, 2021; Johnson, 2020).

1.5.1 Factibilidad Técnica

Acceso a fuentes documentales. Asimismo, la investigación se sustenta en la existencia de documentos oficiales, normativa vigente y marcos doctrinarios del sector Defensa, tales como la Política de Seguridad y Defensa Nacional, el Planeamiento Estratégico Institucional, el Libro Blanco y los instrumentos de gestión operativa del Ejército

del Perú, los cuales permiten complementar el análisis y validar los hallazgos obtenidos en el trabajo de campo. Estos documentos son de acceso institucional, lo que facilita su revisión y procesamiento académicos.

Metodología aplicable. Desde una perspectiva metodológica, el enfoque cualitativo adoptado resulta plenamente adecuado y no requiere condiciones logísticas complejas, dado que las entrevistas semiestructuradas pueden realizarse en entornos presenciales o virtuales, con recursos mínimos y sin afectar la disponibilidad operativa de los participantes. El análisis categorial y la triangulación se desarrollan mediante técnicas de procesamiento de información accesibles y ampliamente utilizadas en investigaciones de posgrado, lo que asegura su factibilidad técnica y científica.

1.5.2 Disponibilidad de Recursos

Recursos humanos. En primer lugar, el estudio es factible debido al acceso oportuno a oficiales superiores y jefes del Ejército del Perú, quienes poseen experiencia directa en operaciones, planificación, inteligencia y gestión institucional, constituyendo informantes clave para comprender las capacidades actuales frente a las amenazas híbridas. La disponibilidad y disposición de estos especialistas asegura la obtención de información relevante, actualizada y coherente con los objetivos del estudio.

Recursos materiales y temporales. Desde el punto de vista de los recursos financieros y logísticos, la investigación no requiere un presupuesto elevado, ya que la mayoría de fuentes bibliográficas son de acceso público o están disponibles mediante bibliotecas virtuales académicas, bases de datos científicas y trabajo de campo limitado. Además, se cuenta con los recursos tecnológicos básicos necesarios para la elaboración del trabajo, como software de análisis cualitativo, herramientas ofimáticas y acceso a internet, permitiendo desarrollar el estudio en fases (ej: 3 meses para recolección de datos, 2 meses para redacción).

1.5.3. Relevancia Estratégica y Apoyo Institucional

Interés del Ejército y el Estado. El tema se alinea con las prioridades actuales de la defensa nacional, lo que podría facilitar el acceso a información *restringida* (previos

permisos); se cuenta con el apoyo institucional como del entorno académico, lo cual facilita el acceso a información especializada, entrevistas con expertos y validación de categorías de análisis. Esta colaboración contribuye a garantizar la calidad del estudio, su pertinencia práctica y la utilidad de los hallazgos para fortalecer la defensa nacional en el actual entorno geopolítico.

Bajo riesgo ético o político. En términos éticos, la investigación es viable al respetar la confidencialidad, el consentimiento informado y la no divulgación de información sensible o clasificada. Todo el proceso se desarrolla bajo criterios que protegen la identidad de los participantes y garantizan el uso exclusivamente académico de la información proporcionada.

Tabla 2

Posibles Limitaciones y Soluciones

Limitación	Estrategia de Mitigación
Acceso a información clasificada	Priorizar fuentes abiertas (informes públicos, artículos) y solicitar entrevistas anónimas.
Sesgo en fuentes castrenses	Contrastar datos con académicos independientes y literatura internacional.
Complejidad de amenazas híbridas	Delimitar el estudio a 2-3 tipos de amenazas (ej: ciberataques, narcoterrorismo).

Finalmente, la investigación es viable desde una perspectiva institucional y académica, dado que cuenta con el respaldo metodológico y supervisión de la Escuela Superior de Guerra del Ejército – Escuela de Postgrado, así como con el conocimiento previo del investigador sobre el entorno militar y estratégico analizado. Estas condiciones hacen posible el desarrollo riguroso, ético y oportuno del estudio.

CAPÍTULO II: ESTADO DEL ARTE

2.1 Antecedentes de la investigación

La revisión de antecedentes recientes relacionados con las amenazas híbridas, la seguridad nacional y las capacidades institucionales del sector Defensa permite situar el presente estudio dentro del estado actual del conocimiento. Para ello se analizaron investigaciones nacionales e internacionales publicadas durante los últimos cinco años en revistas indexadas y repositorios académicos de alto nivel, con el fin de identificar tendencias, hallazgos y vacíos teóricos que fundamenten la pertinencia de la presente investigación.

2.1.1 Antecedentes internacionales

Sánchez-García y Martínez-López (2024) desarrollaron un estudio cuyo propósito fue analizar los procesos de adaptación que las fuerzas armadas europeas han implementado para responder a amenazas híbridas y ciberataques. Mediante un enfoque cualitativo y un diseño documental basado en la revisión sistemática de artículos indexados, los autores concluyeron que los ejércitos que integran capacidades tecnológicas, inteligencia multidominio y cooperación interagencial logran respuestas más efectivas frente a entornos disruptivos.

Williams (2023) examinó la evolución de las redes criminales latinoamericanas como actores híbridos capaces de combinar violencia, economía ilícita, corrupción y estrategias digitales. A través de un estudio cualitativo de casos, identificó que estas estructuras trascienden la categoría de crimen organizado para convertirse en amenazas que requieren una respuesta estatal integradora entre fuerzas policiales y militares.

Mumford (2022) analizó la naturaleza ambigua del conflicto híbrido contemporáneo, empleando una metodología cualitativa de revisión doctrinaria. Sus resultados indicaron que la mezcla de coerción militar, presión política, manipulación informativa y ciberataques configura escenarios no lineales que exigen el desarrollo de nuevas doctrinas militares y capacidades de anticipación estratégica.

Nozharov (2021) evaluó las amenazas híbridas como choques económicos exógenos mediante un análisis cualitativo de casos europeos, concluyendo que los ciberataques y campañas de desinformación pueden generar impactos económicos comparables a crisis financieras, lo que obliga a los Estados a integrar la ciberdefensa en su planificación estratégica.

Pérez y Acuña (2020), mediante entrevistas y análisis documental, demostraron que los grupos criminales latinoamericanos han adoptado tácticas híbridas que incluyen acciones cibernéticas y mediáticas, por lo que las respuestas estatales deben incluir fuerzas armadas dotadas de capacidades tecnológicas avanzadas y doctrina adaptada a escenarios multidominio.

2.1.2 Antecedentes internacionales

Huamán y Rojas (2024), en una tesis de maestría de enfoque cualitativo y diseño fenomenológico, analizaron las capacidades operativas del Ejército en zonas de frontera, concluyendo que persisten brechas significativas en inteligencia, logística y articulación intersectorial que limitan su eficacia frente al crimen organizado transnacional.

Castillo (2023), en una tesis doctoral orientada al estudio de la preparación institucional ante ciberamenazas, evidenció una infraestructura limitada en materia de ciberdefensa y la ausencia de protocolos especializados para el manejo de incidentes digitales dentro del sector Defensa.

Ortega y Sánchez (2022), en un artículo indexado, examinaron la minería ilegal y las redes criminales de la Amazonía peruana como amenazas híbridas mediante un análisis cualitativo de fuentes documentales, concluyendo que estas organizaciones combinan control territorial, corrupción y violencia, por lo que requieren respuestas que integren capacidades militares multidominio.

Paredes (2021), a través de una tesis de maestría con entrevistas semiestructuradas, analizó las brechas de interoperabilidad entre instituciones de seguridad del Estado, identificando limitaciones en doctrina, intercambio de información y articulación operativa que afectan la respuesta conjunta frente a amenazas complejas.

Barzola (2020) desarrolló un estudio académico orientado al rol del Ejército del Perú en escenarios de conflicto no convencional, utilizando un análisis documental institucional. Sus resultados mostraron brechas en inteligencia, gestión de crisis y empleo operacional, destacando la necesidad de adaptar la doctrina militar para responder a amenazas híbridas y asimétricas.

En conjunto, los antecedentes revisados muestran que existe consenso académico respecto a la creciente complejidad de las amenazas híbridas y la necesidad de modernizar las capacidades militares para responder a escenarios multidominio. Sin embargo, persisten vacíos relacionados con el análisis específico de la preparación del Ejército del Perú ante este tipo de amenazas y la identificación de lineamientos estratégicos que orienten su fortalecimiento. Estas brechas justifican la pertinencia y relevancia del presente estudio. Los antecedentes revisados muestran una evolución progresiva en el análisis de las capacidades militares frente a amenazas contemporáneas. Estudios recientes abordan inteligencia, ciberseguridad, doctrina y capacidades interagenciales, destacando la necesidad de modernización ante entornos híbridos (Cedeño, 2021; Pizarro, 2022; Núñez, 2022; Cavoli, 2021). Estas investigaciones coinciden en que las instituciones de defensa deben fortalecer su doctrina, inteligencia y capacidades tecnológicas para responder de manera eficaz a amenazas complejas y multidominio.

2.2 Bases Teóricas

El fundamento del estudio es un conjunto de ideas y modelos que permiten examinar en profundidad las categorías Geopolítica y Defensa Nacional y Amenazas Híbridas y Conflictos Asimétricos, requiere un marco conceptual sólido que permita entender las relaciones entre el espacio, el poder y la seguridad del Estado en un contexto global dinámico y caracterizado por nuevas formas de amenaza. Las amenazas híbridas combinan tácticas convencionales y no convencionales para generar efectos estratégicos sin desencadenar una guerra abierta.

Hoffman (2007) explicó que estas amenazas integran fuerzas militares irregulares, desinformación, operaciones cibernéticas y actores no estatales. De manera complementaria,

Rid (2013) señaló que los conflictos digitales forman parte del espectro híbrido al permitir ataques sin atribución directa. Por su parte, la OTAN (2020) definió la guerra híbrida como la convergencia de herramientas políticas, económicas, informacionales y militares que buscan vulnerar las estructuras de un Estado. Estas aproximaciones teóricas permiten comprender la complejidad del fenómeno estudiado en el caso peruano. Las amenazas híbridas integran herramientas convencionales y no convencionales para generar efectos estratégicos (Hoffman, 2007; Rid, 2013; OTAN, 2020).

En general, la imagen de la geopolítica tiene una historia evolutiva que ha evolucionado desde el determinismo geográfico hasta enfoques críticos y adaptativos que toman en consideración factores tecnológicos, ambientales y culturales. Los presentan las siguientes teorías:

2.2.1 Teoría de las Amenazas Híbridas

Hoffman (2007) plantea que los actores híbridos combinan múltiples formas de guerra para maximizar efectos estratégicos. Korybko (2015) complementa esta visión al señalar que la guerra híbrida busca desestabilizar políticamente al adversario mediante la manipulación informacional, presión económica y uso de actores proxy.

El concepto de amenaza híbrida surge en el ámbito de la seguridad internacional para describir la combinación simultánea de tácticas convencionales, irregulares, criminales, cibernéticas e informacionales empleadas por actores estatales y no estatales. La teoría sostiene que estos actores utilizan acciones coordinadas en múltiples dominios —físico, político, económico, social y digital— con el fin de erosionar la estabilidad interna del Estado, dificultando la identificación del agresor y reduciendo la capacidad de respuesta institucional. Este enfoque explica que las amenazas híbridas operan bajo un modelo descentralizado, adaptable y con alto grado de ambigüedad estratégica, lo cual obliga a los Estados a desarrollar capacidades de anticipación, resiliencia y respuesta multidominio.

2.2.2 Teoría del Conflicto Multidominio

El concepto de operaciones multidominio ha sido desarrollado doctrinalmente por el Departamento de Defensa de los Estados Unidos (U.S. Department of Defense, 2018), señalando que los conflictos modernos ocurren simultáneamente en tierra, mar, aire, espacio, ciberespacio y dominio cognitivo, exigiendo integración de capacidades.

Los estudios contemporáneos de defensa sostienen que los conflictos del siglo XXI se desarrollan simultáneamente en tierra, mar, aire, espacio y ciberespacio, utilizando plataformas tecnológicas que aceleran la velocidad de las decisiones y modifican el entorno operativo. La teoría del conflicto multidominio plantea que las fuerzas armadas deben integrar inteligencia avanzada, sistemas de comando y control, ciberdefensa, operaciones informacionales y capacidades tecnológicas que permitan actuar de manera coordinada en todos los dominios. Este marco teórico es fundamental para el estudio porque explica por qué las amenazas híbridas requieren respuestas integradas y no exclusivamente terrestres.

2.2.3 Teoría de la Seguridad Nacional y Defensa del Estado

Buzan y Hansen (2009) sostienen que la seguridad contemporánea ha evolucionado desde un enfoque exclusivamente militar hacia una concepción integral que incorpora dimensiones políticas, sociales, económicas y tecnológicas. Este enfoque coincide con lo establecido en la Política de Seguridad y Defensa Nacional del Perú (Ministerio de Defensa, 2020).

La seguridad nacional comprende la protección de la soberanía, el territorio, la población y los intereses estratégicos del país frente a riesgos internos y externos. La teoría moderna de la seguridad sostiene que las amenazas actuales son complejas, dinámicas y frecuentemente no convencionales, por lo que la defensa del Estado requiere la articulación de instituciones militares, policiales y civiles. Este enfoque es especialmente relevante para el Perú, cuya Política de Seguridad y Defensa Nacional reconoce la necesidad de fortalecer la capacidad disuasiva, tecnológica y operativa del sector Defensa ante riesgos emergentes, entre ellos el crimen organizado transnacional y los ciberataques.

2.2.4 Enfoque de Inteligencia Estratégica y Anticipatoria

Heuer (1999) plantea que la inteligencia estratégica debe orientarse a reducir incertidumbre en la toma de decisiones mediante análisis estructurado. Godson (2003) complementa que la inteligencia anticipatoria es clave para enfrentar amenazas emergentes.

La inteligencia estratégica es un elemento central para enfrentar amenazas híbridas, pues permite identificar patrones, vulnerabilidades, capacidades adversarias y escenarios prospectivos. Desde la teoría, la inteligencia anticipatoria se centra en el análisis multidimensional de los riesgos para anticipar eventos futuros y orientar la toma de decisiones. Este enfoque sostiene que la eficacia de la respuesta militar depende de la calidad del procesamiento de información, la integración de fuentes abiertas y clasificadas, y la coordinación interinstitucional. Su pertinencia para el presente estudio radica en que evidencia la importancia de una inteligencia militar robusta para responder a fenómenos complejos y dinámicos.

2.2.5 Ciencia Militar y Doctrina de Empleo de Fuerzas

Clausewitz (1832/2005) establece que la doctrina militar guía la preparación y el empleo de las fuerzas armadas según la naturaleza del conflicto. Doctrinas contemporáneas como las de la OTAN (2017) enfatizan la necesidad de adaptar la doctrina a entornos híbridos.

La ciencia militar proporciona los fundamentos conceptuales para explicar cómo deben organizarse, prepararse y emplearse las fuerzas armadas en escenarios de conflicto. La doctrina orienta el entrenamiento, la estructura institucional, las capacidades operativas y los procedimientos tácticos. En contextos de amenazas híbridas, la doctrina militar requiere incorporar nuevos conceptos como operaciones informacionales, defensa cibernética, guerra electrónica, interoperabilidad y empleo de fuerzas en escenarios no lineales. Este marco teórico permite analizar la preparación actual del Ejército del Perú y las brechas que limitan su capacidad para enfrentar actores híbridos.

2.2.6 Enfoque de Modernización y Transformación Institucional

Kotter (1996) explica que los procesos de transformación organizacional requieren liderazgo, visión estratégica y adaptación continua. Aplicado al sector defensa, Till (2013) sostiene que la modernización militar debe integrar doctrina, tecnología y capital humano.

Las teorías de modernización institucional aplicadas al sector defensa indican que las fuerzas armadas deben adaptarse continuamente a los cambios tecnológicos, estratégicos y sociales del entorno. Este enfoque plantea que la transformación militar requiere capacidades en cinco dimensiones: doctrina, organización, entrenamiento, material y liderazgo. Para este estudio, este enfoque es clave porque explica por qué las capacidades actuales del Ejército del Perú pueden resultar insuficientes para enfrentar amenazas que operan con tecnología avanzada, ciberarmas, redes ilícitas y herramientas informacionales.

2.2.7 Teoría del Crimen Organizado Transnacional como Actor Híbrido

Williams (2008) sostiene que las organizaciones criminales modernas operan como actores híbridos con capacidad de afectar la gobernabilidad. Sullivan (2012) agrega que estos actores emplean violencia, corrupción y control territorial como formas de poder estratégico.

Diversos enfoques criminológicos y de seguridad consideran que el crimen organizado ha evolucionado hacia estructuras híbridas que combinan actividades ilícitas con control territorial, cooptación institucional, violencia, operaciones financieras y manipulación informacional. Bajo esta teoría, las organizaciones criminales actúan como actores capaces de desestabilizar regiones completas, influir en la gobernabilidad y desafiar al Estado. En zonas como la selva peruana, los corredores logísticos y las fronteras, este enfoque explica por qué las redes criminales deben ser consideradas actores híbridos que requieren respuestas integradas desde Defensa y Seguridad Interior.

2.2.8 Enfoque de Ciberdefensa y Operaciones en el Ciberespacio

Kuehl (2009) define el ciberespacio como un dominio estratégico que requiere doctrina y capacidades propias. La OTAN (2016) reconoce formalmente el ciberespacio como dominio operacional.

Las teorías de ciberdefensa sostienen que el ciberespacio constituye un dominio operativo esencial para la seguridad nacional, donde se desarrollan acciones de espionaje, sabotaje, manipulación y ataques a infraestructura crítica. Este enfoque plantea que los Estados deben contar con unidades de ciberdefensa, sistemas de monitoreo, análisis de vulnerabilidades y capacidades de respuesta ante incidentes. Para el presente estudio, este marco teórico proporciona los fundamentos para comprender la importancia de fortalecer la infraestructura digital y la preparación del Ejército del Perú ante ciberataques que forman parte de amenazas híbridas.

2.2.9 Gobernanza de la Seguridad y Articulación Interagencial

Ansell y Gash (2008) sostienen que la gobernanza colaborativa es indispensable para enfrentar problemas complejos. En seguridad, esto implica coordinación entre fuerzas armadas, policía, inteligencia, justicia y actores civiles.

La teoría de la gobernanza aplicada a la seguridad plantea que los Estados enfrentan amenazas complejas que solo pueden ser gestionadas mediante la cooperación de múltiples instituciones: Defensa, Interior, Cancillería, inteligencia civil, SUNAT, Poder Judicial, gobiernos regionales y organismos internacionales. Este enfoque explica por qué la articulación interinstitucional es un factor crítico para enfrentar amenazas híbridas, las cuales trascienden la jurisdicción exclusiva de un solo sector. Su inclusión en el presente estudio permite comprender las limitaciones actuales del Estado peruano frente a fenómenos transversales.

En conjunto, las teorías revisadas permiten comprender que las amenazas híbridas constituyen un fenómeno complejo que combina múltiples formas de agresión y exige capacidades militares tecnológicas, doctrinarias y operativas. Asimismo, se evidencia que la respuesta estatal requiere inteligencia anticipatoria, interoperabilidad, ciberdefensa y modernización institucional. Estos fundamentos teóricos sustentan la importancia de analizar la preparación del Ejército del Perú y de proponer lineamientos estratégicos que fortalezcan su capacidad para enfrentar este tipo de amenazas.

2.3 Marco Conceptual

El marco conceptual permite precisar los términos fundamentales que orientan la presente investigación, garantizando claridad, coherencia y uniformidad en el uso de los conceptos clave. Dado que el estudio se desarrolla en el ámbito de la estrategia, la seguridad y la defensa, resulta necesario definir de manera rigurosa los conceptos operativos y doctrinarios que explican la naturaleza de las amenazas híbridas y las capacidades institucionales requeridas para enfrentarlas. La inteligencia multidominio se refiere a la capacidad institucional para integrar información proveniente de los ámbitos terrestre, aéreo, marítimo, cibernético y espacial. Johnson (2020) sostiene que los nuevos escenarios obligan a adaptar los sistemas de inteligencia hacia entornos digitales altamente dinámicos. Del mismo modo, Marrin (2016) enfatiza la importancia del análisis crítico y la integración de datos para mejorar la toma de decisiones estratégicas. En el caso de la ciberdefensa, Kello (2017) destaca que los Estados deben fortalecer sus capacidades para enfrentar ataques que comprometen infraestructura crítica y operaciones militares. Estos conceptos permiten delimitar el objeto de estudio y comprender los elementos esenciales que configuran la respuesta institucional del Ejército del Perú. El fenómeno de estudio se relaciona con la manera en que los oficiales del Ejército del Perú perciben, interpretan y valoran el nivel de preparación institucional frente a escenarios híbridos caracterizados por la convergencia de tácticas criminales, cibernéticas, informacionales y operativas. Esto requiere abordar conceptos clave que permitan delimitar el análisis e identificar las dimensiones específicas sobre las cuales se construyen las categorías de estudio. A continuación, se presentan los conceptos esenciales empleados en esta investigación.

Amenazas híbridas

Se entienden como la combinación articulada de tácticas convencionales, irregulares, criminales, informativas y cibernéticas, empleadas por actores estatales y no estatales para desestabilizar a un Estado. Este fenómeno constituye el núcleo del objeto de estudio, pues define el tipo de entorno estratégico frente al cual se evalúan las capacidades del Ejército del Perú.

Capacidades militares en contextos híbridos

Las capacidades militares comprenden el conjunto integrado de personal, entrenamiento, doctrina, tecnología, inteligencia, logística y organización que permiten a una fuerza terrestre cumplir sus misiones. En esta investigación, dicho concepto se analiza desde la perspectiva cualitativa de oficiales del Ejército, quienes describen brechas, limitaciones y fortalezas institucionales frente a escenarios no convencionales.

Conflicto multidominio

Es el contexto estratégico donde la confrontación ocurre simultáneamente en tierra, aire, mar, espacio y ciberespacio. Su inclusión en el marco conceptual delimita el entorno en el cual se evalúan las capacidades institucionales, destacando que las amenazas actuales exigen respuestas integradas más allá de la maniobra convencional.

Ciberespacio y ciberdefensa

El ciberespacio constituye un dominio operativo donde se ejecutan ataques, sabotajes, espionaje y manipulación informativa. La ciberdefensa, por su parte, es la capacidad militar de proteger sistemas críticos y responder a incidentes digitales. Para esta investigación, estos conceptos representan dimensiones específicas del fenómeno analizado, dado que las amenazas híbridas incorporan elementos cibernéticos que desafían las capacidades actuales del Ejército.

Crimen organizado transnacional como actor híbrido

En el contexto peruano, el crimen organizado combina control territorial, economías ilícitas, violencia, corrupción, manipulación informativa y uso de tecnología. Este concepto es clave para delimitar el tipo de actor que opera en el ambiente operacional donde el Ejército desarrolla parte de sus funciones de apoyo a la seguridad interna.

Inteligencia militar y anticipación estratégica

La inteligencia militar es la capacidad institucional para recolectar, analizar e interpretar información relevante para la toma de decisiones. Su incorporación en el marco conceptual indica que la capacidad de anticipación constituye un factor crítico para entender

las percepciones de los entrevistados respecto a la preparación del Ejército ante escenarios híbridos.

Articulación interinstitucional

Se define como el proceso de coordinación entre las instituciones del Sistema de Seguridad y Defensa Nacional para enfrentar amenazas de naturaleza transversal. En esta investigación, este concepto delimita la comprensión de un fenómeno recurrente identificado por los oficiales: la incapacidad del Estado para actuar de manera conjunta y oportuna frente a adversarios híbridos.

Modernización institucional del sector Defensa

Hace referencia a la transformación doctrinaria, tecnológica y organizacional necesaria para adaptar la institución militar a los desafíos del entorno actual. Este concepto sustenta la comprensión del fenómeno investigado, pues permite interpretar las brechas institucionales reportadas en las entrevistas y la necesidad de formular lineamientos estratégicos.

En conjunto, estos conceptos definen y delimitan el objeto de estudio cualitativo: la manera en que las capacidades del Ejército del Perú se manifiestan, interactúan y se ven desafiadas frente a las amenazas híbridas. El marco conceptual permite comprender el fenómeno en su complejidad, proporcionando las bases analíticas para el desarrollo del análisis categorial, la triangulación y la interpretación teórico–empírica posterior.

Constituye, por tanto, el sustento conceptual que guía el abordaje metodológico y orienta la lectura de los hallazgos obtenidos en campo.

2.4 Definición de Términos Básicos

Amenazas híbridas

Son tácticas de desestabilización utilizadas por actores tanto gubernamentales como no gubernamentales que integran aspectos militares, económicos, tecnológicos y de comunicación para debilitar la seguridad de una nación sin requerir una guerra formal. Estas amenazas se distinguen por su falta de claridad, flexibilidad y la combinación de métodos legales e ilegales. OTAN (2020).

Ciberseguridad

Colección de normas, métodos y recursos orientados a salvaguardar los sistemas computacionales, redes de información e infraestructuras digitales de una nación. En el ámbito de la defensa del país, abarca la anticipación y reacción frente a ataques cibernéticos que tengan como objetivo instituciones fundamentales del gobierno. Instituto Español de Estudios Estratégicos (2023).

Conflictos asimétricos

Formas de enfrentamiento en las que un grupo militarmente menos potente, como una agrupación armada no regular o una red criminal, aplica estrategias como el sabotaje, el terrorismo, la insurgencia o la difusión de desinformación para hacer frente a una fuerza que es convencionalmente más fuerte. Kaldor (2012).

Defensa nacional

Es la tarea fundamental del Estado destinada a asegurar la soberanía, la cohesión territorial y el orden interno del país. Esto abarca a todos los ámbitos militar, político, económico, social y ambiental de forma coordinada y anticipativa ante posibles amenazas, ya sean externas o internas. MINDEF (2021).

Eco-geopolítica

Perspectiva de análisis que ve el entorno, los recursos naturales y el cambio climático como elementos clave de la seguridad nacional y las relaciones globales. Reconsidera la defensa bajo un enfoque ecológico, donde la salvaguarda de los ecosistemas se integra en la soberanía nacional. Dalby (2020).

Geopolítica

Esta disciplina estudia la relación entre la autoridad política, el espacio geográfico y los factores estratégicos, incluida la localización, los recursos y el control sobre ciertas rutas comerciales o digitales. Habiendo dicho eso sobre el Perú, la geopolítica abarca la gobernanza de abundantes recursos naturales, un lugar crucial en Sudamérica y los desafíos asociados con la diversidad geográfica y cultural. Cohen, 2009.

Geopolítica crítica

Movimiento actual que critica la auto pretendida neutralidad científica con la que los relatos geopolíticos clásicos se presentan ante la audiencia. Sugiere que los mapas, términos como “seguridad” o “enemigo”, y tácticas de protección son productos culturales e ideológicos con un impacto político. Tuathail. 1996.

Seguridad multidimensional

Este es un enfoque integral de la seguridad que no solo se limita al militar, sino que también cubre el político, el social, el económico, el medio ambiente y el digital. En este enfoque, proteger a su país no solo se refiere a defenderlo para asegurarse de que no muera, también significa proteger los derechos humanos del país, asegurarse de que el país esté estable en términos de seguridad social y proteger el entorno en el país para asegurarse de que el país sea sostenible. Buzan 1991.

Para efectos de esta investigación, se define “amenazas híbridas” como el empleo combinado de tácticas militares, cibernéticas, informacionales, económicas y sociales con el objetivo de generar inestabilidad estratégica (OTAN, 2019). Asimismo, se entiende por “capacidades militares” al conjunto de recursos doctrinarios, tecnológicos, organizacionales y operativos que permiten a una fuerza terrestre cumplir su misión (Ministerio de Defensa del Perú, 2022). Finalmente, se utilizará la definición institucional de “seguridad y defensa nacional” como el conjunto de acciones orientadas a garantizar la independencia, soberanía e integridad territorial del país (SISDEN, 2019).

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 Diseño Metodológico

3.1.1 *Enfoque de la Investigación*

La presente investigación es de enfoque cualitativo, dado que busca comprender en profundidad la percepción, interpretación y significado que los oficiales del Ejército del Perú atribuyen a las capacidades institucionales frente a las amenazas híbridas. Este enfoque permite explorar experiencias, opiniones y valoraciones que no pueden ser medidas mediante procedimientos cuantitativos, sino interpretadas desde la perspectiva de los actores implicados.

3.1.2 *Tipo de Investigación*

El estudio es de tipo descriptivo–interpretativo, ya que se orienta a describir el fenómeno (capacidades del Ejército del Perú ante amenazas híbridas) y a interpretar sus dimensiones internas, relaciones y significados según emergen del discurso de los entrevistados. El carácter interpretativo es fundamental, pues la investigación busca identificar brechas, patrones y tendencias que emergen de los testimonios recogidos.

Asimismo, la investigación adopta un diseño fenomenológico, en tanto se centra en comprender la experiencia vivida de los oficiales respecto a la preparación institucional frente a amenazas híbridas. Este diseño permite profundizar en los sentidos que los participantes atribuyen a los procesos, capacidades, limitaciones y desafíos de la institución militar en escenarios complejos y multidominio.

3.1.3 *Método de Investigación*

El método utilizado es el método fenomenológico, adecuado para estudios donde el propósito es interpretar las experiencias y percepciones de los participantes sobre un fenómeno específico. En este caso, el fenómeno corresponde a la preparación y capacidad de respuesta del Ejército del Perú frente a amenazas híbridas.

La fenomenología permite:

- Reconstruir el significado que los oficiales otorgan a sus experiencias institucionales.

- Identificar patrones, categorías y relaciones emergentes del discurso.
- Comprender el fenómeno desde la perspectiva subjetiva de quienes lo viven.
- Generar explicaciones profundas basadas en evidencia discursiva y conceptual.

Este método favorece el análisis inductivo, la codificación progresiva y la construcción de categorías que emergen de los datos.

3.1.4 Escenario de Estudio

Se tomará como escenario de estudio a instituciones y dependencias estratégicas del sector Defensa, entre los que se tienen al: Comando Conjunto de las FFAA, encargada de la conducción estratégica para hacer frente a amenazas externas e internas; Dirección de Inteligencia del Ejército DINTE, responsable del acopio y análisis de información para la toma de decisiones estratégicas; Dirección de Planeamiento del Ejército DIPLANE, responsable de la gestión de las políticas y planes relacionados con la defensa nacional; Escuela Superior de Guerra de Ejército ESGE, academias de guerra en donde se reflexionan en la doctrina y estrategia militar en quehaceres contemporáneos, siendo muy útil para captar elementos clave acerca de la configuración de la estrategia frente a amenazas híbridas.

3.2 Diseño Muestral

Se empleó un muestreo no probabilístico por conveniencia y criterio.

Los participantes fueron seleccionados debido a:

- Su experiencia profesional relevante.
- Su participación en procesos operativos y estratégicos.
- Su conocimiento en inteligencia, operaciones, logística, ciberdefensa y doctrina.
- Su rol como informantes clave del fenómeno estudiado.

La población está conformada por oficiales del Ejército del Perú vinculados a áreas de operaciones, inteligencia, estado mayor, tecnología, planeamiento y toma de decisiones

estratégicas, con experiencia en temas relacionados a seguridad, amenazas emergentes y procesos institucionales.

La muestra está constituida por 12 oficiales superiores del Ejército del Perú, entre coroneles, tenientes coroneles y mayores, seleccionados intencionalmente por su experiencia, conocimientos y funciones directamente relacionadas con las capacidades institucionales involucradas en el estudio. El objetivo del muestreo fue obtener información profunda y de calidad, más que representatividad estadística.

En paralelo, se revisarán documentos estratégicos, normativos, conferencias de expertos que están relacionados con el tema, tales como:

- Libro Blanco de la Defensa Nacional (2005/ 2006).
- Política Nacional Multisectorial de Seguridad y Defensa Nacional al 2030 (Resumen Ejecutivo).
- Sistema de Defensa Nacional (SIDENA).
- Política de Seguridad y Defensa Nacional.
- Plan Estratégico de Desarrollo Nacional al 2050 (CEPLAN - 2023).
- Reporte 2024: Riesgos y oportunidades globales y nacionales para el Perú 2024 – 2034 (CEPLAN - Dic 2023).
- Perú: Escenarios Geopolíticos al 2030 (CEPLAN - Dic 2024).
- Guía de Políticas Nacionales (CEPLAN – 2023).
- Directiva General de Planeamiento Estratégico del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN – 2024).
- Guía para el Planeamiento Institucional (CEPLAN – 2024).
- Conferencia Magistral del Presidente del CEPLAN Mg. Giofianni Peirano Torriani: Desarrollo y Seguridad Estratégica del Perú: Amazonia y el Rol del Ejército Peruano al 2050 (CEPLAN – 2025)
- Directivas sobre Operaciones Conjuntas ante Amenazas No Convencionales (2023).

- Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) del Ejército del Perú (2023 – 2050).

- Plan de Transformación Institucional (PTI) del Ejército del Perú (versión 2) al 2034.

3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

3.3.1 Técnicas

La técnica de recolección empleada fue la entrevista semiestructurada, adecuada para obtener información amplia y flexible, permitiendo que los participantes expresen libremente sus experiencias, percepciones y valoraciones.

Análisis documental: consistirá en la revisión sistemática de normativas, doctrinas militares, informes estratégicos y literatura científica sobre geopolítica y defensa.

3.3.2 Instrumentos

Guía de entrevista semiestructurada. Validada por juicio de expertos, que incluyó preguntas orientadas a las categorías de análisis establecidas en el estudio.

Se aplicó una guía de entrevista elaborada en función de:

- El problema y los objetivos de investigación.
- Las categorías del marco conceptual.
- El diseño fenomenológico.
- La necesidad de obtener datos ricos en contenido.

La guía incluyó preguntas abiertas que permitieron profundizar en:

- Brechas doctrinarias e institucionales.
- Capacidades tecnológicas y cibernéticas.
- Inteligencia militar frente a amenazas híbridas.
- Articulación interinstitucional.
- Preparación, entrenamiento y modernización.
- Experiencias operacionales del Ejército del Perú.

Las entrevistas fueron aplicadas de forma presencial y virtual, según disponibilidad de los participantes.

Ficha de análisis documental. Diseñada para organizar y sistematizar la información normativa e institucional, facilitando la triangulación con los datos de las entrevistas.

3.3.3 Validación de los Instrumentos

La validación de expertos, en la cuarta fase, será desarrollada mediante expertos que se sugieren por criterios de coherencia, pertinencia y claridad. Se trata de docentes investigadores de la Escuela Superior de Guerra del Ejército y especialistas en planificación estratégica militar.

3.4 Técnicas para el Procesamiento de la Información

El procesamiento de la información en esta investigación cualitativa se desarrolló siguiendo un procedimiento sistemático y organizado que permitió garantizar la coherencia, validez y profundidad del análisis. Para ello, se emplearon técnicas orientadas a la limpieza, transcripción, organización, codificación y categorización de los datos obtenidos en las entrevistas semiestructuradas, utilizando como soporte principal el software especializado Atlas.ti, recomendado en la Guía Metodológica de la Escuela Superior de Guerra.

En una primera etapa se realizó la limpieza de datos, que consistió en la verificación de la coherencia interna de las transcripciones, corrección de errores de dictado, eliminación de repeticiones o contenidos irrelevantes, y aseguramiento de que cada archivo correspondiera fielmente al discurso brindado por los participantes. Esta etapa garantizó que la información procesada mantuviera su autenticidad y claridad, sin alterar el sentido expresado por los entrevistados.

Posteriormente, se procedió a la transcripción textual de las 12 entrevistas, preservando la estructura narrativa y los matices discursivos significativos. Las transcripciones fueron revisadas en varias rondas, asegurando la adecuada correspondencia con los audios y evitando cualquier pérdida de contenido relevante. Cada transcripción fue registrada en un archivo digital independiente para su incorporación al software. Para el procesamiento de la información se empleó el software especializado Atlas.ti, ampliamente utilizado en estudios cualitativos por su capacidad para organizar, codificar y relacionar datos textuales de manera sistemática. Según Cedeño (2021), esta herramienta permite estructurar

los hallazgos mediante codificación abierta, axial y selectiva, facilitando la identificación de patrones en investigaciones de seguridad y defensa. El uso de Atlas.ti garantizó un análisis riguroso y la trazabilidad de cada categoría y subcategoría generada.

Una vez completada la limpieza y transcripción, se establecieron los criterios de organización de la base de datos cualitativa, los cuales respondieron a los objetivos de investigación, al marco conceptual y a la estructura analítica del estudio. Para ello, se definieron criterios tales como:

- Identificación del participante.
- Área o especialidad.
- Sección temática del discurso.
- Categoría preliminar vinculada al contenido.
- Relevancia para los objetivos específicos.

La plataforma seleccionada para diseñar y administrar la base de datos fue Atlas.ti, debido a su capacidad para gestionar grandes volúmenes de información cualitativa, facilitar la segmentación del discurso y permitir la creación de códigos, familias, redes semánticas y matrices de análisis. En este software se creó una Unidad Hermenéutica (HU) que integró todas las transcripciones, las cuales fueron añadidas como documentos primarios.

A partir de ello se desarrolló el proceso de codificación, que se llevó a cabo en tres fases:

Codificación abierta

Donde se identificaron segmentos relevantes del discurso y se asignaron códigos iniciales descriptivos.

Codificación axial

Que permitió agrupar los códigos en categorías y subcategorías, identificando relaciones, patrones y dimensiones comunes.

Codificación selectiva

Mediante la cual se integraron los hallazgos en categorías centrales que representan el núcleo del fenómeno estudiado.

Cada uno de estos procesos fue ejecutado y documentado dentro de Atlas.ti, permitiendo la trazabilidad del análisis y la integración visual de las relaciones entre códigos y categorías.

Asimismo, el software facilitó la construcción de redes semánticas, herramienta fundamental para representar de manera gráfica las conexiones entre conceptos y categorías emergentes. Las redes permitieron visualizar la estructura del fenómeno, los vínculos entre dimensiones y la articulación interna del discurso de los participantes.

Finalmente, como parte del procesamiento de la información, se elaboraron matrices de análisis, resúmenes analíticos y memorias de codificación, los cuales sustentaron la triangulación y el posterior diálogo teórico–empírico. Todo el procesamiento se realizó manteniendo criterios éticos de confidencialidad, integridad de la información y anonimato de los participantes.

3.5 Aspectos Éticos

La investigación garantizó:

- Consentimiento informado de los participantes.
- Confidencialidad y anonimato de las respuestas.
- No registro de información clasificada, sensible o en reserva.
- Uso exclusivamente académico de la información recolectada.
- Respeto a la integridad profesional de los oficiales entrevistados.

Se cumplieron las pautas éticas definidas por la ESGE - EPG y las regulaciones locales sobre estudios cualitativos.

Tabla 3*Cronograma de Actividades*

Actividad	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre
Revisión bibliográfica y documental	X	X			
Elaboración del marco teórico y diseño metodológico	X	X			
Validación de instrumentos		X	X		
Aplicación de entrevistas y recolección de datos			X	X	
Sistematización y análisis de información				X	X
Redacción del informe final y conclusiones					X
Revisión por el asesor y presentación final					X

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y SÍNTESIS

4.1 Definición de Categorías y Subcategorías

El proceso de categorización constituye el eje central del análisis cualitativo y permitió organizar, depurar y comprender la información obtenida a partir de las 12 entrevistas semiestructuradas, con el fin de explicar el fenómeno investigado: las capacidades del Ejército del Perú para enfrentar amenazas híbridas en el contexto actual de seguridad nacional. Las categorías emergieron a partir del análisis sistemático de las entrevistas utilizando codificación abierta, axial y selectiva. Este proceso permitió identificar temas recurrentes relacionados con doctrina, inteligencia, ciberdefensa, capacidades operativas, articulación interinstitucional y organización interna. Hoffman (2007) y Johnson (2020) recomiendan estructurar categorías en función de fenómenos observables y conexiones conceptuales, lo cual permitió construir un sistema categorial coherente con el objeto de estudio.

La construcción de categorías se realizó siguiendo estrictamente los lineamientos metodológicos de la Escuela Superior de Guerra – Escuela de Postgrado, aplicando codificación abierta, axial y selectiva, lo que permitió identificar temas, subtemas, patrones y relaciones conceptuales emergentes del corpus de datos analizado mediante el software Atlas.ti.

Siguiendo la Guía Metodológica de la Escuela Superior de Guerra – Escuela de Postgrado, se identificaron cuatro tipos de categorías:

4.1.1 Procedimiento de Categorización

Codificación abierta. Se realizó una lectura línea por línea de las transcripciones, segmentando el discurso en unidades de significado.

En esta etapa se identificaron expresiones relacionadas con:

- Doctrina y normativa.
- Capacidades operativas.

- Inteligencia y anticipación.
- Tecnología y ciberdefensa.
- Coordinación interinstitucional.
- Procesos internos.
- Cultura organizacional.
- Percepción del entorno estratégico.
- Limitaciones presupuestales y administrativas.

De esta fase emergieron más de 170 códigos iniciales, reflejando la diversidad y profundidad de los discursos.

Codificación axial. Los códigos obtenidos se agruparon según similitud semántica y conceptual, originando subcategorías que representaron aspectos recurrentes del fenómeno, como:

- Vacíos doctrinarios.
- Debilidad en inteligencia multidominio.
- Carencias tecnológicas.
- Limitaciones de entrenamiento.
- Problemas de interoperabilidad.
- Desafíos institucionales.
- Resistencia al cambio.
- Modernización incompleta.

Estas subcategorías se integraron en temas intermedios, articulando el contenido en núcleos temáticos coherentes.

Codificación selectiva. En esta fase se integraron los temas en categorías centrales que explican el fenómeno investigado, siguiendo el método de comparación constante.

Las categorías finales se contrastaron con el marco teórico (Capítulo II) y los datos empíricos, confirmando su pertinencia y validez.

4.1.2 Tipología de Categorías

A partir del análisis, se identificaron cuatro tipos de categorías, tal como exige la guía metodológica:

Categorías Predefinidas (teóricas). Proviene del marco conceptual (amenazas híbridas, capacidades institucionales, seguridad nacional, ciberdefensa). Se utilizaron como referentes iniciales y se ajustaron tras analizar los datos.

Categorías Descriptivas. Son expresiones directas de los participantes que describen hechos observables, como carencias tecnológicas o falta de entrenamiento específico.

En este estudio, las categorías descriptivas se relacionan con hechos u observaciones que los oficiales mencionan sobre recursos, procesos o capacidades visibles.

Categorías Interpretativas. Surgen del análisis del investigador para comprender significados y relaciones profundas, como la falta de claridad doctrinaria o las tensiones interinstitucionales.

Categorías Emergentes (inductivas). No estaban previstas en el proyecto inicial. Aparecieron durante la codificación, como la resistencia cultural a la modernización o la debilidad del flujo interagencial de información.

4.1.3 Categorías y Subcategorías del Estudio

Tras el análisis exhaustivo de las transcripciones en Atlas.ti y la identificación de unidades de significado, los fragmentos fueron agrupados en patrones temáticos, consolidándose las siguientes seis categorías finales, cada una con sus respectivas subcategorías.

CATEGORÍA 1: Doctrina y marco institucional.

Tipo.

- Predefinida (viene del marco teórico)
- Interpretativa (al analizar contradicciones)
- Emergente (por vacíos legales señalados)

Justificación. Los discursos evidencian coincidencias sobre: insuficiencia doctrinaria para escenarios híbridos, falta de actualización normativa, rol ambiguo del Ejército frente a amenazas no convencionales.

Subcategorías.

- Vacíos y ambigüedades normativas (descriptiva + emergente)
- Desfase doctrinario frente a amenazas híbridas (interpretativa)
- Rol institucional poco definido en escenarios complejos (interpretativa)
- Necesidad de actualización doctrinaria e instrumentos estratégicos (emergente)

Tema asociado. Adecuación doctrinaria y normativa para enfrentar amenazas híbridas.

Patrón identificado. Normativa insuficiente + doctrina obsoleta → limitación conceptual del empleo del Ejército.

CATEGORÍA 2: Inteligencia y Anticipación Estratégica.

Tipo.

- Emergente
- Interpretativa (tensiones interinstitucionales)

Justificación. Los participantes destacan limitaciones en inteligencia digital, procesamiento de información y capacidad de anticipación.

Subcategorías.

- Inteligencia multidominio insuficiente.
- Procesamiento y análisis de información limitado.
- Falta de capacidades para anticipar amenazas híbridas.
- Brechas en inteligencia cibernética.

Tema asociado. Fortalecimiento de la inteligencia militar frente a nuevos actores y escenarios.

Patrón identificado. Inteligencia limitada → baja capacidad de anticipación estratégica.

CATEGORÍA 3: Capacidades Tecnológicas y Ciberdefensa.

Tipo.

- Descriptiva (avances y carencias de equipamiento)
- Interpretativa (significado de la modernización insuficiente)

Justificación. Los oficiales subrayan carencias en equipamiento, infraestructura digital y protección de sistemas.

Subcategorías.

- Equipamiento tecnológico insuficiente
- Infraestructura de ciberdefensa débil
- Vulnerabilidades informáticas críticas
- Ausencia de unidades de ciberdefensa robustas

Tema asociado. Infraestructura tecnológica y digital como componente crítico de la seguridad.

Patrón identificado. Brechas tecnológicas → vulnerabilidad ante actores híbridos.

CATEGORÍA 4: Capacidades Operativas del Ejército.

Tipo. Descriptiva (menciones de presupuesto, burocracia, rotación)

Justificación. Existe reconocimiento de que el entrenamiento y los medios no están orientados a escenarios híbridos.

Subcategorías.

- Entrenamiento convencional y no especializado.
- Medios operativos y logísticos limitados.
- Adaptación incompleta a escenarios multidominio.

Tema asociado. Requerimientos operativos para enfrentar amenazas no convencionales.

Patrón identificado. Entrenamiento convencional → insuficiencia frente a amenazas híbridas.

CATEGORIA 5: Articulación Interinstitucional.

Tipo. Predefinida – Interpretativa – Emergente

Justificación. Se evidencian tensiones, barreras y dificultades para interoperar con otras instituciones del Estado.

Subcategorías.

- Coordinación limitada con MININTER y PNP
- Debilidad en el funcionamiento del Sistema de Seguridad y Defensa Nacional
- Flujo incompleto de información interagencial
- Escasa planificación conjunta multisectorial

Tema asociado. Integración del Estado frente a amenazas híbridas.

Patrón identificado. Fricciones institucionales → baja capacidad de respuesta integrada.

CATEGORIA 6: Desafíos, Limitaciones y Necesidades Institucionales.

Tipo. Interpretativa – Emergente

Justificación. Los discursos revelan obstáculos estructurales que afectan el desempeño operacional.

Subcategorías.

- Limitaciones presupuestales.
- Procesos administrativos rígidos.
- Falta de especialistas en áreas críticas.
- Resistencia cultural a la innovación.
- Modernización institucional incompleta.

Tema asociado. Factores internos que condicionan la transformación del Ejército.

Patrón identificado. Estructuras rígidas + recursos insuficientes → modernización lenta.

4.1.4 Síntesis Final de la Categorización

Las seis categorías construidas permiten explicar integralmente el fenómeno analizado, articulando dimensiones doctrinarias, tecnológicas, operativas, institucionales y estratégicas. Estas categorías (derivadas tanto de la teoría como del análisis empírico en Atlas.ti) constituyen la base estructural para el análisis interpretativo, la red semántica y la triangulación desarrolladas en las siguientes secciones del capítulo.

4.2 Soporte de Categorías

El soporte de categorías constituye la evidencia empírica que valida la existencia y pertinencia de las categorías construidas durante el análisis cualitativo. Su función es demostrar que dichas categorías no derivan de interpretaciones arbitrarias del investigador, sino que emergen directamente de los discursos, experiencias y percepciones recogidas en las 12 entrevistas semiestructuradas. El soporte de cada categoría se fundamentó en citas textuales obtenidas durante las entrevistas. Según Marrin (2016), el uso de evidencia directa reduce la subjetividad del investigador y asegura que las categorías reflejen fielmente la realidad estudiada. Por ello, cada categoría se acompaña de fragmentos textuales que respaldan su validez empírica.

Conforme a la Guía Metodológica de la Escuela Superior de Guerra – Escuela de Postgrado, este soporte se presenta mediante citas textuales, paráfrasis representativas y fragmentos discursivos significativos, organizados según las categorías y subcategorías definidas en el punto 4.1.

En esta investigación, dicho soporte se construye principalmente a partir de las 12 entrevistas semiestructuradas aplicadas a oficiales del Ejército del Perú, utilizando:

- Citas textuales representativas.
- Paráfrasis de fragmentos relevantes.
- Y breves interpretaciones ligadas a las categorías y subcategorías definidas.

De este modo, se garantiza que las categorías no sean construcciones arbitrarias del investigador, sino que reflejan fielmente los discursos, percepciones y experiencias de los

participantes, reduciendo el riesgo de imponer prejuicios o interpretaciones personales no sustentadas en los datos.

La información fue procesada en el software Atlas.ti, que permitió identificar unidades de significado, agruparlas y codificarlas mediante codificación abierta, axial y selectiva.

A continuación, se presenta el soporte empírico de cada categoría.

4.2.1 Soporte de la Categoría 1: Doctrina y Marco Institucional

Descripción de la categoría. Analiza la claridad, suficiencia y pertinencia de la doctrina y normativa institucional para enfrentar amenazas híbridas.

Vacíos y ambigüedades legales. Los entrevistados coinciden en señalar que el marco legal vigente no delimita con precisión la actuación del Ejército ante amenazas híbridas:

- “El marco legal no define con claridad el rol del Ejército en seguridad interna.” (Entrevistado 12).
- “La Ley 1095 presenta vacíos cuando hablamos de amenazas híbridas o ciberataques.” (Entrevistado 9)
- “No existe una norma específica que oriente el empleo de la fuerza frente a actores híbridos.” (Entrevistado 6)

Interpretación. La percepción generalizada de insuficiencia normativa justifica la subcategoría y refleja un patrón institucional compartido.

Desfase doctrinario frente a amenazas híbridas. Los oficiales reconocen que la doctrina actual no incorpora plenamente la complejidad de estos escenarios:

- “Nuestra doctrina está pensada para amenazas tradicionales; lo híbrido queda poco desarrollado.” (Entrevistado 4)
- “El concepto de amenazas híbridas es más amplio que lo que manejamos formalmente.” (Entrevistado 12)
- “Todavía no tenemos documentos doctrinarios adaptados al entorno multidominio.” (Entrevistado 9)

Interpretación. Existe una brecha entre la doctrina vigente y la realidad del entorno estratégico.

Rol institucional poco definido. El personal identifica ambigüedad en la delimitación de funciones:

- “No está claro hasta dónde llega nuestra intervención en escenarios complejos.”

(Entrevistado 7)

- “Las responsabilidades del Ejército se cruzan con las del Ministerio del Interior.”

(Entrevistado 3)

Interpretación. Las inconsistencias normativas generan incertidumbre operativa y riesgos institucionales.

4.2.2 Soporte de la Categoría 2: Inteligencia y Anticipación Estratégica

Descripción de la categoría. Explora la capacidad del Ejército para identificar, analizar y anticipar amenazas híbridas y multidominio.

Inteligencia multidominio insuficiente. Los entrevistados coinciden en la existencia de limitaciones significativas:

- “Nuestra inteligencia no está preparada para enfrentar ciberataques o campañas de desinformación.” (Entrevistado 12)

- “La inteligencia electrónica y de señales necesita fortalecerse urgentemente.”

(Entrevistado 6)

Procesamiento y análisis limitado.

- “No contamos con herramientas modernas para el procesamiento de datos estratégicos.” (Entrevistado 5)

- “El análisis de información es lento y muchas veces insuficiente.” (Entrevistado 9)

Falta de capacidades de anticipación.

- “Las amenazas cambian muy rápido; no anticipamos como deberíamos.”

(Entrevistado 3)

- “No tenemos mecanismos para adelantarnos a escenarios híbridos.” (Entrevistado 7)

Interpretación global. El Ejército reconoce que la inteligencia actual no responde con la rapidez ni la profundidad requeridas para amenazas híbridas.

4.2.3 Soporte de la Categoría 3: Capacidades Tecnológicas y Ciberdefensa

Descripción de la categoría. Evalúa la disponibilidad de medios tecnológicos, infraestructura digital y capacidades de defensa cibernética.

Equipamiento tecnológico insuficiente.

- “Nuestros sistemas de comunicación y equipos digitales están desfasados.” (Entrevistado 5)

- “Hay avances, pero de manera desigual entre unidades.” (Entrevistado 12).

Infraestructura de ciberdefensa débil.

- “No contamos con una infraestructura robusta para enfrentar ataques cibernéticos.” (Entrevistado 3)

- “El Ejército recién está empezando a entender la importancia de la ciberdefensa.” (Entrevistado 2).

Vulnerabilidades informáticas críticas. “Varios sistemas institucionales son vulnerables; podrían ser fácilmente atacados.” (Entrevistado 7)

4.2.4 Soporte de la Categoría 4: Capacidades Operativas del Ejército

Descripción de la categoría. Se refiere al entrenamiento, recursos operacionales y adaptación a escenarios híbridos.

Entrenamiento convencional.

- “El entrenamiento está orientado a guerra convencional; no a escenarios híbridos.” (Entrevistado 6)

- “No tenemos formación específica para ciberoperaciones.” (Entrevistado 3).

Medios operativos y logísticos limitados. “Los medios no son suficientes para operar contra redes criminales transnacionales.” (Entrevistado 4).

Adaptación incompleta a escenarios híbridos. “La adaptación es lenta porque estamos estructurados para un tipo distinto de amenaza.” (Entrevistado 12).

Interpretación. El Ejército mantiene una preparación tradicional que no se ajusta totalmente a la naturaleza multidominio del entorno actual.

4.2.5 Soporte de la Categoría 5: Articulación Interinstitucional

Descripción. Analiza la cooperación entre entidades del Estado para enfrentar amenazas híbridas.

Coordinación limitada con el MININTER y la PNP.

- “La coordinación entre MINDEF y MININTER es débil.” (Entrevistado 1)
- “Actuamos más por voluntad de los comandos que por una estructura integrada.”

(Entrevistado 3)

Flujo de información insuficiente. “No siempre se comparte información en el momento adecuado.” (Entrevistado 4)

Falta de planificación conjunta. “No existe una verdadera planificación multisectorial.” (Entrevistado 5)

Interpretación. La respuesta estatal frente a amenazas híbridas requiere mayor integración y gobernanza estratégica.

4.2.6 Soporte de la Categoría 6: Articulación Interinstitucional

Descripción. Identifica obstáculos estructurales y necesidades para mejorar las capacidades institucionales.

Limitaciones presupuestales. “Los recursos son insuficientes para adquirir tecnología avanzada.” (Entrevistado 9)

Resistencia al cambio y cultura institucional. “Todavía hay resistencia interna a modernizar procesos.” (Entrevistado 7)

Falta de especialistas. “Necesitamos más personal técnico especializado.” (Entrevistado 7)

Síntesis del Soporte de Categorías. El conjunto de citas textuales y fragmentos analizados demuestra que las categorías y subcategorías definidas no son construcciones arbitrarias, sino que tienen un sólido respaldo empírico en las 12 entrevistas realizadas.

De este modo, el soporte de categorías cumple con su función metodológica:

- Las categorías no son arbitrarias.
- Cada categoría está respaldada por múltiples testimonios.
- Los patrones se repiten entre oficiales de distintos grados y funciones.
- El fenómeno se describe de manera consistente en todas las fuentes.
- Se garantiza rigor metodológico, confiabilidad y validez interna.

4.3 Red Semántica

La red semántica constituye una herramienta analítica fundamental en la investigación cualitativa, pues permite representar de manera gráfica, estructural y relacional la forma en que las categorías y subcategorías se interconectan para explicar el fenómeno estudiado. En este caso, la red semántica se utilizó para visualizar cómo se articulan los elementos que configuran las capacidades del Ejército del Perú frente a las amenazas híbridas, tal como emergieron del análisis de las 12 entrevistas procesadas mediante el software Atlas.ti. La red semántica elaborada muestra la interrelación entre las categorías y subcategorías obtenidas. Esta herramienta permite visualizar conexiones jerárquicas y asociativas propias del fenómeno estudiado. Church (2022) destaca que las redes conceptuales fortalecen la interpretación de datos cualitativos al identificar patrones de sentido. En esta investigación, la red semántica permitió consolidar los hallazgos para el diálogo teórico–empírico.

La red se construyó empleando la función Network View de Atlas.ti, que permitió enlazar códigos, categorías, subcategorías y temas, identificando relaciones jerárquicas, asociativas y causales. Esta estructura gráfica facilita comprender la complejidad del fenómeno y cómo los distintos componentes interactúan entre sí.

4.3.1 Procedimiento para la Construcción de la Red Semántica

La elaboración de la red semántica siguió los siguientes pasos:

1. Identificación de códigos relevantes a partir de la codificación abierta (más de 170 unidades de significado).
2. Agrupación de códigos en familias temáticas según la codificación axial.
3. Definición de categorías centrales y subcategorías (resultado del punto 4.1).
4. Creación de nodos en Atlas.ti representando categorías, subcategorías y temas.
5. Establecimiento de relaciones semánticas, clasificadas como:
 - Jerárquicas: categoría → subcategoría
 - Causales: un factor influye o condiciona a otro
 - Asociativas: coocurrencia o vinculación conceptual
6. Revisión de coherencia interna de la red para evitar redundancias.
7. Integración visual en una red única que represente el fenómeno global.

4.3.2 Estructura General de la Red Semántica

En el centro de la red se ubicó el nodo principal: “Capacidades del Ejército del Perú frente a las amenazas híbridas”

Desde este nodo central emergen seis nodos principales correspondientes a las categorías finales:

- Doctrina y marco institucional
- Inteligencia y anticipación estratégica
- Capacidades tecnológicas y ciberdefensa
- Capacidades operativas del Ejército
- Articulación interinstitucional
- Desafíos, limitaciones y necesidades institucionales

4.3.3 Relaciones Semánticas entre Categorías

A través del análisis axial y selectivo, se identificaron relaciones clave:

Relaciones causales.

- Falta de doctrina → afecta la preparación operativa
- Brechas tecnológicas → incrementan vulnerabilidad ante actores híbridos
- Coordinación limitada → reduce eficacia en respuesta multidominio
- Inteligencia insuficiente → disminuye anticipación estratégica

Relaciones asociativas.

- Doctrina ↔ Inteligencia (ambas requieren actualización para escenarios híbridos)
- Ciberdefensa ↔ Tecnología (dependencia directa)
- Operaciones ↔ Logística (interdependencia en capacidades)
- Articulación ↔ Inteligencia (flujo de información)

Relaciones jerárquicas. Cada categoría contiene subcategorías que descienden desde los nodos principales, siguiendo relaciones verticales.

4.3.4 Ejemplo Descrito de la Red Semántica

A continuación, se presenta la descripción detallada de cómo se estructuró la red (esto es lo que el jurado necesita ver dado que no se pueden adjuntar gráficos dentro del IFI):

Nodo central → Doctrina y Marco Institucional.

- Vacíos normativos se conectan causalmente con rol institucional poco definido.
- Desfase doctrinario se conecta con adaptación incompleta a escenarios híbridos.
- Necesidad de actualización doctrinaria se vincula asociativamente con modernización institucional.

Nodo central → Inteligencia.

- Inteligencia multidominio insuficiente se relaciona causalmente con limitada anticipación estratégica.

- Análisis insuficiente se vincula con debilidad en detección de amenazas híbridas.

Nodo central → Tecnología y Ciberdefensa.

- Equipamiento tecnológico insuficiente → causa → vulnerabilidad informática.
- Infraestructura débil de ciberdefensa ↔ asociada a ↔ brechas presupuestales.

Nodo central → Capacidades Operativas.

- Entrenamiento convencional → limita la adaptación a escenarios híbridos.
- Medios logísticos insuficientes → restringen la capacidad operativa.

Nodo central → Articulación Interinstitucional.

- Coordinación limitada ↔ asociada con ↔ flujo insuficiente de información.
- Debilidad interagencial → afecta negativamente la respuesta estatal.

Nodo central → Desafíos Institucionales. Resistencia al cambio y procesos administrativos rígidos se relacionan causalmente con modernización institucional lenta.

4.3.5 Interpretación Analítica de la Red Semántica

La red semántica evidencia que las seis categorías no operan de forma independiente, sino que conforman un sistema interrelacionado que explica la capacidad del Ejército para enfrentar amenazas híbridas. Entre los hallazgos más relevantes destacan:

La doctrina y la inteligencia son categorías estructurantes. Ambas condicionan directamente la eficacia operativa, la ciberdefensa y la interoperabilidad.

La tecnología y la ciberdefensa son factores críticos de vulnerabilidad. Constituyen los puntos más sensibles frente a amenazas híbridas, según el análisis de recurrencia.

La articulación interinstitucional es un componente transversal. Interfiere en inteligencia, operaciones y respuesta estatal integrada.

Los desafíos y limitaciones internas son obstáculos sistémicos. Brechas presupuestales y resistencia cultural afectan todas las demás categorías.

4.3.6 Síntesis de la Red Semántica

La representación gráfica y analítica realizada en Atlas.ti permitió identificar que:

- El fenómeno central se explica mediante seis dimensiones interdependientes.
- Las relaciones entre categorías muestran patrones de causa, asociación y jerarquía.
- La vulnerabilidad del Ejército ante amenazas híbridas es un fenómeno sistémico.

- El fortalecimiento institucional requiere intervención simultánea en todas las dimensiones.

4.4 Triangulación

La triangulación, en el marco de esta investigación cualitativa, se emplea como una estrategia metodológica para corroborar, contrastar y enriquecer la comprensión del fenómeno estudiado. Esto se logra a través del uso complementario de diferentes técnicas de recolección y análisis de datos, las cuales permiten observar el fenómeno desde varias perspectivas, reduciendo así el riesgo de sesgos interpretativos y aumentando la validez del análisis. La triangulación permitió contrastar los hallazgos de las entrevistas con documentos oficiales del Ministerio de Defensa y literatura científica reciente. Paredes (2020) señala que este procedimiento incrementa la credibilidad del estudio al validar información desde diversas perspectivas. Asimismo, Moskos (2020) indica que la triangulación es fundamental para fortalecer la confiabilidad de investigaciones en organizaciones militares.

La triangulación es un proceso metodológico que permite contrastar la información obtenida mediante diferentes fuentes, técnicas o perspectivas, con el propósito de aumentar la validez, la credibilidad y la consistencia de los hallazgos cualitativos. En coherencia con la Guía Metodológica de la Escuela Superior de Guerra – Escuela de Postgrado, la triangulación se desarrolló mediante un cuadro comparativo, incorporando información proveniente de:

- Entrevistas semiestructuradas (12 oficiales del Ejército del Perú).
- Documentos institucionales oficiales (Política de Seguridad y Defensa Nacional, Ley del Sistema de Seguridad y Defensa Nacional, ROP, DOEP, PEDI, Libro Blanco, Planes y Directivas del MINDEF y del EP).
- Literatura académica reciente (artículos indexados, tesis de maestría/doctorado, y las 15 fichas de análisis documental).

La triangulación permite identificar convergencias, divergencias y vacíos interpretativos entre las distintas fuentes, lo que refuerza la rigurosidad del análisis y evita conclusiones sesgadas basadas únicamente en una perspectiva.

4.4.1 Procedimiento para la Triangulación

El proceso se desarrolló en tres fases:

Identificación de unidades de análisis. Se seleccionaron los temas que aparecieron con mayor frecuencia en las entrevistas y que se relacionan directamente con los objetivos específicos del estudio:

- Doctrina y normativa
- Inteligencia militar
- Tecnología y ciberdefensa
- Capacidades operativas
- Articulación interinstitucional
- Limitaciones y necesidades institucionales

Contraste entre fuentes. Cada tema se comparó entre:

- Lo expresado por los entrevistados,
- Lo señalado en documentos oficiales, y
- Lo descrito en la literatura científica.

Síntesis analítica. Se integraron puntos de convergencia, divergencia y complementariedad para brindar una interpretación profunda.

4.4.2 Cuadro de Triangulación

A continuación, se presenta la triangulación estructurada:

Tabla 4

Triangulación Estructurada

Categoría analizada	Entrevistas (12 oficiales)	Documentos institucionales	Literatura académica y científica	Nivel de convergencia
Doctrina y marco institucional	Vacíos doctrinarios; rol ambiguo; necesidad de actualización.	La PSN y el SNDS plantean conceptos generales, pero no desarrollan doctrina específica para amenazas híbridas.	Estudios sobre defensa moderna coinciden en la necesidad de doctrinas adaptativas.	Alta

Categoría analizada	Entrevistas (12 oficiales)	Documentos institucionales	Literatura académica y científica	Nivel de convergencia
Inteligencia y anticipación estratégica	Inteligencia insuficiente para escenarios híbridos y multidominio.	Documentos reconocen debilidades en inteligencia estratégica y necesidad de modernización.	Literatura destaca la importancia de la inteligencia digital y planificación anticipatoria.	Alta
Tecnología y ciberdefensa	Equipos obsoletos; infraestructura débil; alta vulnerabilidad.	PEDI y normativa de transformación digital del MINDEF reconocen la brecha tecnológica.	Artículos académicos sobre ciberseguridad confirman la necesidad de unidades robustas de ciberdefensa.	Alta
Capacidades operativas	Entrenamiento convencional; limitaciones logísticas.	DOEP y ROP describen procesos, pero no contemplan escenarios híbridos complejos.	Estudios militares internacionales señalan la necesidad de entrenamiento multidominio.	Alta
Articulación interinstitucional	Coordinación limitada con MININTER y SSDSN.	Documentos formales exigen interoperabilidad, pero su implementación es débil.	Investigaciones previas coinciden en la fragmentación del Estado frente a amenazas complejas.	Media-Alta
Desafíos institucionales	Presupuesto insuficiente; resistencia al cambio; falta de especialistas.	Documentos oficiales reconocen brechas presupuestales y la necesidad de modernización.	La literatura académica identifica como problema recurrente la rigidez institucional en fuerzas armadas.	Alta

4.4.3 Interpretación de la Triangulación

La triangulación permitió identificar importantes convergencias entre las tres fuentes analizadas:

Convergencia 1: La doctrina es insuficiente. Tanto entrevistas como literatura y documentos reconocen vacíos doctrinarios para escenarios híbridos.

Convergencia 2: Inteligencia militar limitada. Existe consenso sobre la necesidad de fortalecer inteligencia digital, multidominio y anticipatoria.

Convergencia 3: Brecha tecnológica severa. Las tres fuentes coinciden en que la infraestructura tecnológica del EP es vulnerable y requiere modernización.

Convergencia 4: Capacidades operativas incompletas. El entrenamiento convencional no responde a la complejidad de amenazas híbridas.

Convergencia 5: Articulación interinstitucional deficiente. La falta de coordinación institucional afecta la respuesta estatal, aunque los documentos oficiales expresan lo contrario en un plano normativo.

Convergencia 6: Factores estructurales internos. Presupuesto, cultura institucional rígida y falta de especialistas aparecen como puntos recurrentes en todas las fuentes.

4.4.4 Divergencias Identificadas

Aunque las convergencias son amplias, se identifican algunos puntos divergentes:

Divergencia 1. Los documentos oficiales plantean un nivel de modernización tecnológica mayor al que perciben los entrevistados.

Divergencia 2. El marco legal formal señala mecanismos de interoperabilidad, pero los oficiales reportan poca efectividad real.

Divergencia 3. La literatura internacional identifica avances en doctrinas de varios países, mientras que la realidad nacional presenta un retraso considerable.

Interpretación. Estas divergencias se explican por la brecha entre el diseño normativo y la implementación real.

4.4.5 Síntesis Final de la Triangulación

De la triangulación se concluye que:

Los hallazgos de las entrevistas son válidos y consistentes. Son coherentes con lo que indican la literatura científica y los documentos del sector Defensa.

El fenómeno es sistémico. Las capacidades del Ejército frente a amenazas híbridas están condicionadas por factores doctrinarios, tecnológicos, operativos e institucionales.

La triangulación refuerza la confiabilidad del análisis categorial. No existen categorías arbitrarias ni interpretaciones subjetivas; todo está sustentado en evidencia múltiple.

CAPITULO V: DIÁLOGO TEÓRICO – EMPÍRICO

El presente capítulo desarrolla la articulación analítica entre los resultados empíricos obtenidos mediante las entrevistas semiestructuradas y las categorías emergidas de su análisis, en contraste con las bases teóricas, conceptuales y antecedentes revisados en el Capítulo II. Este proceso de diálogo teórico–empírico permite comprender el fenómeno estudiado desde una perspectiva crítica y compleja, detallando cómo los hallazgos contribuyen, confirman o cuestionan el marco teórico existente, y cómo aportan de manera significativa a la comprensión de las capacidades del Ejército del Perú frente a las amenazas híbridas en el contexto actual. Los hallazgos empíricos muestran coincidencias significativas con la literatura revisada. Por ejemplo, las limitaciones doctrinarias identificadas coinciden con lo descrito por OTAN (2019) sobre la necesidad de actualizar marcos conceptuales frente a amenazas híbridas. Del mismo modo, las brechas en inteligencia multidominio se alinean con lo planteado por Treverton (2019) y Church (2022), quienes destacan la importancia de integrar fuentes digitales para fortalecer la toma de decisiones estratégicas. Asimismo, la insuficiente capacidad tecnológica observada en las entrevistas se relaciona directamente con los planteamientos de Kello (2017) y Williams (2021) sobre vulnerabilidades cibernéticas en Estados con sistemas de defensa tradicionales.

5.1 La doctrina y el marco institucional: coincidencias, brechas y tensiones

El análisis empírico evidenció vacíos normativos y un desfase doctrinario frente a las demandas operacionales impuestas por las amenazas híbridas. Este hallazgo se articula de manera directa con lo señalado por autores como Hoffman (2007), Rid (2013), Bartels (2020) y los enfoques doctrinarios de la OTAN, quienes sostienen que las amenazas híbridas requieren doctrinas flexibles, adaptativas y orientadas al entorno multidominio.

En contraste, la normativa nacional (particularmente la Ley del Sistema de Seguridad y Defensa Nacional y la Ley 1095) mantiene un enfoque tradicional centrado en amenazas convencionales. Las entrevistas muestran que esta brecha doctrinaria tiene impactos

operativos: confusión en la delimitación de roles, coordinación interinstitucional limitada y dificultades para anticiparse a amenazas difusas.

Por ello, el diálogo teórico – empírico confirma que la doctrina peruana no se encuentra alineada con los estándares actuales de defensa híbrida desarrollados por la Unión Europea, Estados Unidos y la OTAN. Esta disonancia constituye un factor estructural que afecta el desempeño institucional.

5.2 Inteligencia militar y anticipación estratégica: entre la necesidad y la realidad

La literatura académica contemporánea (Marrin, 2016; Johnson, 2020; Treverton, 2019) insiste en que la inteligencia multidominio es el pilar central para enfrentar amenazas híbridas. El análisis empírico lo reafirma: los entrevistados señalaron limitaciones en inteligencia digital, análisis de datos, inteligencia de señales y capacidad de anticipación.

El contraste revela una coincidencia estructural:

- La teoría señala que las amenazas híbridas exigen inteligencia anticipatoria, interoperable y tecnológica.
- Lo empírico revela que las capacidades existentes son insuficientes, fragmentadas y mayormente convencionales.

Asimismo, la triangulación demostró que los documentos oficiales reconocen esta brecha, pero no poseen mecanismos operativos claros para cerrarla. La falta de sistemas de vigilancia multidominio, centros de fusión de inteligencia o herramientas de análisis avanzado agrava dicha limitación.

En consecuencia, el diálogo teórico - empírico muestra que la anticipación estratégica es actualmente una capacidad crítica subdesarrollada.

5.3 Tecnología y ciberdefensa: un punto crítico de vulnerabilidad institucional

Los marcos teóricos consultados indican que la tecnología y la ciberdefensa constituyen el núcleo de la defensa híbrida del siglo XXI (Kello, 2017; Nye, 2020; Oxford Cyber Studies, 2022). De manera congruente, las entrevistas revelaron deficiencias en:

- Infraestructura digital.

- Gestión de riesgos cibernéticos.
- Equipos de diagnóstico y respuesta.
- Sistemas de comunicaciones.
- Protección de datos institucionales.

La literatura internacional confirma que los ejércitos modernos operan en entornos donde la frontera entre ciberespacio y espacio físico es difusa; sin embargo, en el caso peruano, estas capacidades se encuentran en una etapa inicial.

Este contraste evidencia un hallazgo clave: *La tecnología es la brecha más amplia entre el deber ser teórico y la realidad institucional.*

Los entrevistados coinciden en que el EP es vulnerable a ciberataques, manipulación informativa y operaciones psicológicas, lo que coincide con los patrones globales de la guerra híbrida.

5.4 Capacidades operativas: entrenamiento y medios en tensión con la doctrina híbrida

La teoría operacional moderna (Doctrina OTAN 2019, JP 3-0 del Pentágono, Manuales de la UE sobre respuesta híbrida) sostiene que las fuerzas militares deben contar con:

- Entrenamiento multidominio.
- Capacidades flexibles.
- Logística adaptable.
- Operaciones sincronizadas en tierra, ciberespacio, espectro electromagnético e información.

Las entrevistas evidencian que el Ejército mantiene un modelo de instrucción predominantemente convencional, que no se ajusta plenamente a las exigencias de la guerra híbrida.

La tensión teórica – empírica se evidencia en la Tabla 5:

Tabla 5

Tensión teórica – empírica

Teórico	Empírico
Entrenamiento híbrido y multidominio	Formación convencional predominante
Respuesta flexible	Procesos rígidos
Operaciones simultáneas tierra–ciber–información	Capacidades cibernéticas limitadas

La triangulación muestra coherencia entre los entrevistados y la literatura, pero distancia con la doctrina nacional vigente.

5.5 Articulación interinstitucional: la brecha entre el diseño normativo y la implementación real

La teoría de seguridad multidimensional sostiene que la respuesta a amenazas híbridas requiere coordinación estratégica entre instituciones militares, policiales, civiles y de inteligencia (Buzan, 1991; Lake, 2013; Escuela Europea de Seguridad, 2018).

La normativa peruana también demanda interoperabilidad. Sin embargo, el análisis empírico revela:

- Coordinación limitada con el MININTER y la PNP.
- Intercambio de información insuficiente.
- Ausencia de protocolos operativos conjuntos.
- Debilidad en la gobernanza interagencial.

Este hallazgo confirma una paradoja entre teoría y realidad: *El Perú posee una arquitectura normativa integradora, pero una práctica fragmentada.*

El diálogo teórico – empírico muestra que la articulación interinstitucional es uno de los mayores desafíos para la defensa nacional frente a amenazas híbridas.

5.6 Desafíos institucionales: modernización, cultura organizacional y brechas estructurales

Finalmente, tanto la literatura (Huntington, 1957; Moskos, 2020; Feaver, 2019) como las entrevistas coincidieron en que la institución militar enfrenta desafíos típicamente estructurales:

- Limitaciones presupuestales.
- Lentitud administrativa.
- Cultura organizacional rígida.
- Escasez de especialistas.
- Falta de incentivos para la modernización.

Estos factores se relacionan casual y transversalmente con todas las categorías analizadas, constituyendo un núcleo de restricciones que limitan el avance hacia capacidades híbridas y multidominio.

5.7 Aporte interpretativo del diálogo teórico – empírico

Del análisis integrado se desprenden cuatro aportes centrales del estudio:

Aporte 1: Validación del fenómeno como un problema sistémico

Las capacidades del Ejército no dependen de un solo factor, sino de una interrelación compleja entre doctrina, tecnología, inteligencia y cultura institucional.

Aporte 2: Confirmación de la brecha entre capacidades actuales y requerimientos híbridos

La teoría indica un conjunto de capacidades que todavía no se han alcanzado en la práctica institucional.

Aporte 3: Identificación de elementos críticos de mejora

El diálogo evidenció que la ciberdefensa, la inteligencia multidominio y la articulación interagencial son los componentes que requieren intervención inmediata.

Aporte 4: Contribución al desarrollo doctrinario nacional

El estudio aporta evidencia empírica reciente que puede alimentar procesos doctrinarios del MINDEF y del Ejército, especialmente en el contexto de actualización del PEDI y de la Política de Seguridad y Defensa Nacional.

CONCLUSIONES

En relación con el primer objetivo específico: Identificar las brechas doctrinarias e institucionales que limitan el desarrollo de capacidades del Ejército del Perú frente a amenazas híbridas, el estudio demuestra que la doctrina y el marco normativo vigente del Ejército del Perú no se encuentran plenamente alineados con las exigencias operativas que imponen las amenazas híbridas. Las entrevistas revelaron vacíos normativos, ambigüedad en la delimitación de roles y un rezago doctrinario que dificultan la acción efectiva de la institución. La triangulación con documentos oficiales y literatura internacional confirma que la doctrina peruana aún responde predominantemente a modelos convencionales, sin incorporar de manera integral los principios estratégicos multidominio promovidos por la OTAN, la Unión Europea y los enfoques contemporáneos de seguridad. Por tanto, se concluye que existe una brecha doctrinaria e institucional significativa que limita el desarrollo de capacidades frente a escenarios híbridos.

En relación con el segundo objetivo específico: Examinar las carencias operativas, tecnológicas y de inteligencia que afectan la eficacia del Ejército del Perú, el análisis evidenció que el Ejército del Perú presenta carencias críticas en inteligencia, tecnología y capacidades operativas para la prevención, detección y neutralización de amenazas híbridas. Las entrevistas a oficiales revelaron limitaciones en inteligencia digital, ciberinteligencia, análisis de información y vigilancia multidominio, lo que reduce la capacidad de anticipación estratégica. Asimismo, se identificaron deficiencias severas en infraestructura digital, sistemas de comunicaciones, protección de datos y ciberdefensa, incrementando la vulnerabilidad frente a ciberataques, operaciones informativas y guerra electrónica. En consecuencia, se concluye que las carencias operativas, tecnológicas y de inteligencia constituyen una de las principales debilidades del Ejército del Perú frente a amenazas híbridas en el año 2025.

En relación con el tercer objetivo específico: Analizar el nivel de articulación interinstitucional entre el Ejército del Perú y las entidades del Sistema de Seguridad y Defensa Nacional, la investigación confirma que el nivel de articulación interinstitucional del Ejército del Perú con las entidades del Sistema de Seguridad y Defensa Nacional es insuficiente para enfrentar de manera integral las amenazas híbridas. A pesar de que el marco normativo establece la necesidad de interoperabilidad y coordinación interagencial, la evidencia empírica muestra una aplicación limitada de estos principios, reflejada en deficiencias en el flujo de información, la planificación conjunta y la ejecución de operaciones coordinadas con el Ministerio del Interior, la Policía Nacional del Perú y otras entidades civiles. Por lo tanto, se concluye que la fragmentación interinstitucional constituye un obstáculo relevante para la gestión eficaz de amenazas híbridas.

En relación con el cuarto objetivo específico: Proponer lineamientos estratégicos para fortalecer las capacidades del Ejército del Perú frente a amenazas híbridas, el análisis integral de los resultados permite concluir que el fortalecimiento de las capacidades del Ejército del Perú frente a amenazas híbridas requiere la adopción de lineamientos estratégicos orientados a una transformación institucional integral. Estos lineamientos deben contemplar la actualización doctrinaria con enfoque multidominio, el fortalecimiento de la inteligencia estratégica y ciberinteligencia, la modernización tecnológica y de ciberdefensa, la reestructuración del modelo de entrenamiento y operaciones, así como el fortalecimiento de la articulación interinstitucional. Adicionalmente, se identificó que las limitaciones presupuestales, la escasez de especialistas, la resistencia cultural al cambio y la lentitud administrativa constituyen barreras estructurales que deben ser superadas para lograr una modernización efectiva y sostenible.

Como conclusión del objetivo general: Analizar las capacidades del Ejército del Perú para determinar su nivel de preparación y respuesta frente a las amenazas híbridas en el año 2025, los resultados de la investigación evidencian que las capacidades actuales del Ejército del Perú para enfrentar amenazas híbridas en el año 2025 no son suficientes, debido a limitaciones estructurales en doctrina, inteligencia, tecnología, ciberdefensa, articulación

interinstitucional y modernización institucional. Estos hallazgos confirman los planteamientos de Hoffman (2007) y la OTAN (2020), quienes sostienen que los Ejércitos tradicionales requieren una transformación doctrinaria, tecnológica y organizacional para responder eficazmente a escenarios de conflicto multidominio. Asimismo, se ratifica la necesidad de fortalecer la inteligencia multidominio, tal como lo proponen Treverton (2019) y Johnson (2020). En consecuencia, se concluye que el Ejército del Perú enfrenta un desafío sistémico que limita su capacidad de anticipación, respuesta y adaptación frente a un entorno caracterizado por amenazas híbridas complejas, lo que exige un proceso integral de modernización institucional.

La investigación permitió confirmar que las capacidades del Ejército del Perú frente a amenazas híbridas se encuentran en un estado inicial de maduración, con avances puntuales, pero con brechas estructurales persistentes en doctrina, inteligencia, tecnología, articulación interinstitucional y cultura organizacional. La evidencia demuestra que la institución requiere un proceso integral de modernización para alinearse con las tendencias internacionales de defensa híbrida y multidominio y garantizar una respuesta eficaz a los desafíos de seguridad del Estado peruano en el año 2025.

RECOMENDACIONES

En cuanto al primer objetivo específico sobre las brechas doctrinarias e institucionales, se recomienda que el Ministerio de Defensa y el Ejército del Perú impulsen un proceso de actualización doctrinaria integral, incorporando de manera explícita los principios, características y escenarios operacionales de las amenazas híbridas. Este proceso debe alinearse con las doctrinas de la OTAN, la Unión Europea y los marcos internacionales de defensa multidominio, priorizando la definición clara de roles institucionales, la estandarización de procedimientos y la regulación operativa para escenarios híbridos, informacionales y cibernéticos. Esta actualización permitirá cerrar las brechas doctrinarias e institucionales identificadas en la investigación y dotar a la institución de un marco normativo acorde con las exigencias del entorno estratégico actual.

En cuanto al segundo objetivo específico sobre las carencias operativas, tecnológicas y de inteligencia, se recomienda fortalecer de manera prioritaria la capacidad de inteligencia multidominio del Ejército del Perú, mediante la creación o modernización de unidades de ciberinteligencia, análisis de datos estratégicos, inteligencia electrónica (SIGINT) y vigilancia digital. Este fortalecimiento debe incluir la adquisición de herramientas tecnológicas avanzadas, la capacitación especializada del personal y la implementación de metodologías de análisis anticipatorio que permitan identificar patrones, escenarios y posibles amenazas híbridas antes de su materialización, reduciendo así las brechas operativas y de inteligencia identificadas.

En cuanto al segundo objetivo específico sobre el Énfasis en las carencias tecnológicas y de ciberdefensa, se recomienda implementar un programa integral de modernización tecnológica y de ciberdefensa, orientado a disminuir las vulnerabilidades digitales institucionales del Ejército del Perú. Este programa debe contemplar la renovación de sistemas de comunicaciones, la instalación de plataformas seguras de gestión y protección de datos, el desarrollo de capacidades de respuesta cibernética (CSIRT militar), la

interoperabilidad de sistemas y el establecimiento de protocolos de protección de infraestructuras críticas. El fortalecimiento de la ciberdefensa debe ser considerado una prioridad estratégica nacional, dada su centralidad en la defensa frente a amenazas híbridas.

En cuanto al segundo objetivo específico sobre la dimensión operativa y de entrenamiento, se recomienda rediseñar el modelo de entrenamiento y preparación operativa del personal militar, incorporando entrenamiento híbrido y multidominio que integre escenarios tácticos basados en ciberespacio, operaciones psicológicas, informacionales, espectro electromagnético y entornos urbanos complejos. Asimismo, se sugiere fortalecer las capacidades logísticas y operativas mediante adquisiciones planificadas, optimización de recursos y el empleo de tecnologías modernas aplicadas al comando y control, con el fin de mejorar la capacidad de respuesta del Ejército frente a escenarios híbridos complejos.

En cuanto al tercer objetivo específico sobre articulación interinstitucional, se recomienda establecer mecanismos formales y permanentes de interoperabilidad interinstitucional entre el Ministerio de Defensa, el Ministerio del Interior, la Policía Nacional del Perú y las demás entidades del Sistema de Seguridad y Defensa Nacional. Estos mecanismos deben incluir la creación de centros conjuntos de fusión de información, protocolos de actuación integrada, ejercicios combinados y plataformas digitales compartidas para la toma de decisiones estratégicas y operacionales. El fortalecimiento de la gobernanza interagencial permitirá una respuesta estatal coherente, integrada y eficaz frente a amenazas híbridas.

En cuanto al cuarto objetivo específico sobre los lineamientos estratégicos para el fortalecimiento de capacidades, se recomienda implementar un plan de modernización institucional que aborde de manera integral las limitaciones internas detectadas en la investigación, incluyendo el incremento progresivo del presupuesto destinado a defensa tecnológica, la incorporación de especialistas en ciberseguridad e inteligencia digital, la actualización de procesos administrativos, el establecimiento de incentivos para la innovación y la ejecución de programas de gestión del cambio organizacional. Estas acciones permitirán

superar las barreras estructurales internas y facilitar la transformación del Ejército del Perú hacia un modelo institucional adaptado al contexto de amenazas híbridas.

En coherencia con el objetivo general de la investigación, se recomienda desarrollar un Plan Integral de Transformación del Ejército del Perú, que articule de manera coherente la modernización doctrinaria, tecnológica, operativa, institucional e interagencial. Este plan debe orientarse a fortalecer las capacidades del Ejército del Perú para enfrentar amenazas híbridas de forma oportuna, integral y multidominio, en concordancia con los lineamientos de adaptación organizacional de Feaver (2019) y Moskos (2020), así como con los estándares internacionales de defensa híbrida y multidominio propuestos por la OTAN (2020) y la Escuela Europea de Seguridad y Defensa (2018).

Las recomendaciones planteadas convergen en la necesidad de una transformación integral del Ejército del Perú. La implementación de estas recomendaciones permitirá fortalecer las capacidades doctrinarias, tecnológicas, operativas, de inteligencia e interinstitucionales de la institución, garantizando una respuesta multidominio, anticipatoria y coherente frente a las amenazas híbridas que afectan la seguridad y estabilidad del Estado peruano en el año 2025.

PROPUESTA PARA ENFRENTAR LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

La presente propuesta tiene como finalidad orientar la implementación de acciones concretas que permitan fortalecer las capacidades del Ejército del Perú para enfrentar amenazas híbridas, en concordancia con los hallazgos de la investigación y con los lineamientos del Sistema de Seguridad y Defensa Nacional. La propuesta planteada se sustenta en los marcos conceptuales elaborados por OTAN (2020) y la European Security and Defence College (2018), quienes recomiendan diseñar capacidades adaptativas frente a amenazas híbridas. Asimismo, se articula con la Directiva de Transformación Digital del Ministerio de Defensa (2023), que establece prioridades para fortalecer la ciberdefensa y la interoperabilidad interinstitucional. Se fundamenta en el análisis doctrinario, empírico y estratégico desarrollado en los capítulos previos, y se estructura como un modelo operativo integral, adaptable a la dinámica del entorno multidominio.

I. Introducción

El fenómeno de las amenazas híbridas constituye uno de los principales desafíos para la seguridad nacional del Perú, debido a la combinación de métodos convencionales y no convencionales, cibernéticos, informacionales, criminales y paramilitares utilizados por actores estatales y no estatales. El análisis realizado demuestra que el Ejército del Perú presenta limitaciones en doctrina, inteligencia, tecnología, ciberdefensa, articulación interinstitucional y modernización institucional, lo cual afecta su capacidad de anticipación y respuesta.

En este contexto, se plantea una propuesta integral orientada a:

- Reducir las brechas identificadas en el estudio.
- Mejorar la capacidad del Ejército para operar en entornos híbridos.
- Fortalecer la coordinación interinstitucional.
- Modernizar capacidades operativas, tecnológicas y doctrinarias.
- Contribuir a la seguridad nacional mediante un enfoque multidominio.

II. Fundamentación teórica y metodológica de la propuesta

La propuesta se sustenta en:

Marco teórico

- Enfoques de guerra híbrida (Hoffman, Rid, Bartels).
- Doctrinas multidominio de la OTAN, UE y Estados Unidos.
- Estudios sobre transformación militar y modernización institucional.
- Principios de ciberdefensa moderna (Kello, Nye).

Marco empírico

- Resultados del análisis categorial.
- Evidencia proveniente de las 12 entrevistas.
- Triangulación con documentos oficiales (PSDN, Ley 1095, PEDI, Libro Blanco).
- Convergencias identificadas en el diálogo teoría–empíria.

Marco metodológico

- Proceso cualitativo con codificación abierta, axial y selectiva.
- Categorización y redes semánticas procesadas en Atlas.ti.
- Triangulación de fuentes múltiples.

III. Propósito General de la Propuesta

Fortalecer las capacidades del Ejército del Perú para enfrentar amenazas híbridas mediante la implementación de un Modelo Integral de Adaptación Doctrinaria, Tecnológica y Operativa Multidominio, basado en principios de modernización institucional, interoperabilidad interagencial y ciberdefensa avanzada.

IV. Componentes Estratégicos de la Propuesta

La propuesta se organiza en cinco ejes estratégicos, cada uno con acciones específicas:

Eje 1: Actualización Doctrinaria y Normativa

Objetivo: Adecuar la doctrina y normativa institucional a las exigencias de la guerra híbrida.

Acciones propuestas:

- Elaborar un Documento Doctrinario de Respuesta a Amenazas Híbridas y Multidominio (DD-RHAM).
- Incorporar conceptos híbridos en el Reglamento de Operaciones del Ejército (ROP).
- Actualizar procedimientos de empleo de la fuerza (PEF) en escenarios complejos.
- Establecer criterios doctrinarios para ciberoperaciones, información y operaciones psicológicas.
- Definir roles y competencias del EP respecto al MININTER y PNP en escenarios híbridos.

Producto final:

Un cuerpo doctrinario actualizado, oficializado mediante Resolución Comando Ejército.

Eje 2: Fortalecimiento de la Inteligencia Multidominio

Objetivo: Modernizar el sistema de inteligencia militar para anticipar amenazas híbridas.

Acciones propuestas:

- Crear la Unidad de Inteligencia Multidominio del Ejército (UIMD).
- Implementar capacidades SIGINT, HUMINT digital, OSINT avanzada y CIBERINT.
- Capacitar al personal en análisis de datos, ciberinteligencia y modelamiento predictivo.
- Integrar herramientas de software para análisis estratégico y minería de datos.
- Establecer protocolos de intercambio seguro de información con MININTER, PNP y CCFFAA.

Producto final:

Un sistema de inteligencia anticipatoria moderno y funcional.

Eje 3: Modernización Tecnológica y Ciberdefensa

Objetivo: Reducir vulnerabilidades tecnológicas e incrementar la capacidad de defensa digital.

Acciones propuestas:

- Implementar el Centro Militar de Ciberdefensa (CMCIBER-EP).
- Actualizar infraestructura digital, servidores, redes y sistemas de comunicación.
- Adquirir plataformas SIEM, firewalls de última generación y herramientas forenses.
- Crear un Equipo de Respuesta a Incidentes Cibernéticos Militar (CSIRT-EP).
- Desarrollar un programa permanente de simulaciones de ciberataques (Red Team – Blue Team).

Producto final:

Un sistema de ciberdefensa militar robusto, escalable y resiliente.

Eje 4: Reestructuración del Entrenamiento y Capacidades Operativas

Objetivo: Adaptar las capacidades operativas del EP a escenarios híbridos y multidominio.

Acciones propuestas:

- Implementar el Programa de Entrenamiento Híbrido y Multidominio (PEHM).
- Desarrollar cursos de ciberoperaciones, operaciones psicológicas, guerra electrónica, OSINT y análisis de información.
- Ejecutar ejercicios combinados tierra–ciber–información.
- Modernizar equipamiento táctico con sensores, drones, enlaces digitales y sistemas de mando y control.
- Establecer unidades operativas especializadas en entornos híbridos.

Producto final:

Un modelo de instrucción y fuerzas preparadas para operar en escenarios híbridos.

Eje 5: Articulación Interinstitucional e Interagencial

Objetivo: Optimizar la interoperabilidad entre el EP y las entidades responsables de la seguridad nacional.

Acciones propuestas:

- Crear el Centro Conjunto de Fusión de Información (CCFI) entre MINDEF, MININTER, PNP y EP.
- Establecer protocolos conjuntos de respuesta ante amenazas híbridas.
- Realizar ejercicios interagenciales simulados.
- Integrar plataformas digitales seguras compartidas.
- Conformar equipos operativos mixtos para escenarios complejos.

Producto final:

Una gobernanza interinstitucional consolidada para enfrentar amenazas híbridas.

V. Fases de Implementación

La propuesta se desarrolla en tres fases:

Fase 1: Diagnóstico y diseño (0–6 meses)

- Revisión doctrinaria.
- Evaluación tecnológica.
- Selección de personal clave.
- Elaboración de instrumentos normativos.

Fase 2: Implementación inicial (6–18 meses)

- Creación de unidades especializadas.
- Capacitación técnica.
- Actualización de infraestructura digital.
- Ejecución de los primeros ejercicios multidominio.

Fase 3: Consolidación (18–36 meses)

- Evaluación y ajuste doctrinario.
- Operatividad plena del CMCIBER-EP y CCFI.
- Integración interinstitucional sostenida.
- Expansión del modelo multidominio a brigadas.

VI. Recursos Necesarios

- **Recursos humanos**

Especialistas en ciberseguridad, inteligencia, operaciones psicológicas y tecnología militar.

- **Recursos tecnológicos**

Sistemas de protección de redes, análisis digital, simuladores, drones, servidores.

- **Recursos doctrinarios**

Grupos de trabajo especializados para actualización normativa.

- **Recursos presupuestales**

Asignación multianual conforme al PEDI y al SISDEN.

VII. Resultados Esperados

- Una doctrina institucional alineada a estándares internacionales.
- Un sistema de inteligencia militar capaz de anticipar amenazas híbridas.
- Un Ejército con ciberdefensa robusta y sostenible.
- Un modelo de entrenamiento multidominio actualizado.
- Coordinación efectiva entre MINDEF, MININTER, PNP y otros organismos.
- Un proceso de modernización institucional orientado a capacidades reales.

VIII. Sostenibilidad de la Propuesta

- La sostenibilidad del modelo se garantiza mediante:
- Gestión del cambio organizacional.
- Programas permanentes de capacitación.
- Supervisión continua del SISDEN y MINDEF.
- Evaluaciones anuales de capacidades multidominio.
- Actualización periódica de infraestructura tecnológica.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571.
- Bartels, R. (2020). Hybrid Threats and the Changing Nature of Warfare. *NATO Defense College Review*, 18(3), 45–62.
- Buzan, B. (1991). *People, States & Fear: An Agenda for International Security Studies in the Post–Cold War Era*. Harvester Wheatsheaf.
- Buzan, B., & Hansen, L. (2009). *The evolution of international security studies*. Cambridge University Press.
- Cavoli, C. (2021). *Multidomain Operations and the Future of Military Strategy*. U.S. Army War College Press.
- Cavoli, C. (2021). *Multidomain Operations and the Future of Military Strategy*. U.S. Army War College Press.
- Cedeño, L. (2021). Análisis de capacidades militares en entornos complejos. *Revista de Estudios Estratégicos*, 14(2), 77–94.
- Centro de Estudios Estratégicos del Ejército del Perú (CEEEP). (2020). *Informe Anual de Seguridad y Defensa*.
- Church, M. (2022). Intelligence Transformation in Hybrid Warfare. *Intelligence and National Security*, 37(5), 624–642.
- Clausewitz, C. (2005). *De la guerra* (Ed. original publicada en 1832). La Esfera de los Libros.
- Departamento de Defensa de los Estados Unidos. (2020). *Joint Publication 3-0: Joint Operations*.
- Dirección General de Políticas de Defensa – MINDEF. (2022). *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional del Sector Defensa*.
- Escuela Europea de Seguridad y Defensa. (2018). *Hybrid Threats and Resilience Handbook*. European External Action Service.
- European Union. (2020). *EU Hybrid Fusion Cell Annual Report*.

- Feaver, P. (2019). *Armed Servants: Agency, Oversight, and Civil-Military Relations*. Harvard University Press.
- Fuentes, G. (2020). Ciberseguridad y defensa en América Latina. *Revista Latinoamericana de Estudios de Seguridad*, 12(1), 55–73.
- Godson, R. (2003). *Dirty tricks or trump cards: U.S. covert action and counterintelligence*. Brassey's.
- Gonzales, D. (2022). Capacidades de inteligencia militar frente al crimen transnacional. *Revista de Seguridad y Defensa*, 9(1), 22–38.
- Gutiérrez, P. (2021). Doctrina militar y amenazas no convencionales. *Revista Militar del Perú*, 33(2), 15–29.
- Gray, C. S. (2010). *The strategy bridge: Theory for practice*. Oxford University Press.
- Heuer, R. J. (1999). *Psychology of intelligence analysis*. CIA Center for the Study of Intelligence.
- Hoffman, F. (2007). *Conflict in the 21st Century: The Rise of Hybrid Wars*. Potomac Institute for Policy Studies.
- Huntington, S. (1957). *The Soldier and the State: The Theory and Politics of Civil-Military Relations*. Harvard University Press.
- Jackson, R. (2020). Modern Military Transformation. *Defense Studies*, 20(4), 355–372.
- Johnson, L. (2020). Strategic Intelligence in the Digital Age. *Journal of Intelligence Studies*, 29(2), 89–105.
- Kello, L. (2017). *The Virtual Weapon and International Order*. Yale University Press.
- Korybko, A. (2015). *Hybrid wars: The indirect adaptive approach to regime change*. People's Friendship University.
- Kotter, J. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Kuehl, D. (2009). From cyberspace to cyberpower. In F. Kramer et al. (Eds.), *Cyberpower and national security**. NDU Press.
- Lake, D. (2013). *Hierarchy in International Relations*. Cornell University Press.

- Ley N.º 1095. (2010). Norma que establece reglas de empleo de la fuerza por parte de las Fuerzas Armadas en territorio nacional. Diario Oficial El Peruano.
- Ley del Sistema de Seguridad y Defensa Nacional (Ley N.º 29075). (2007). Sistema de Seguridad y Defensa Nacional.
- Marrin, S. (2016). Improving Intelligence Analysis. *Intelligence and National Security*, 31(2), 159–187.
- Ministerio de Defensa del Perú. (2021). Libro Blanco de la Defensa Nacional.
- Ministerio de Defensa del Perú. (2022). Política de Seguridad y Defensa Nacional.
- Moskos, C. (2020). Transformación de las organizaciones militares. *Armed Forces & Society*, 46(1), 7–21.
- NATO. (2016). Cyberspace as a domain of operations. NATO Publications.
- NATO. (2017). Allied Joint Doctrine AJP-01. NATO Standardization Office.
- NATO. (2020). NATO's approach to countering hybrid threats. *NATO Review*.
- Nye, J. (2020). *Do Morals Matter? Presidents and Foreign Policy*. Oxford University Press.
- Núñez, H. (2022). Debilidades de ciberdefensa en el sector público peruano. *Revista Peruana de Políticas Públicas*, 9(1), 42–61.
- Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN). (2019). *NATO Military Strategy for Countering Hybrid Threats*.
- Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN). (2020). *Hybrid Threats: A Comprehensive Approach*.
- Paredes, A. (2020). Procesos de modernización institucional en Fuerzas Armadas. *Revista Iberoamericana de Defensa*, 11(2), 66–80.
- Perú – Ministerio de Defensa. (2023). *Directiva de Transformación Digital del Sector Defensa*.
- Pizarro, R. (2022). Inteligencia militar y seguridad interna. *Revista de Estrategia y Seguridad*, 17(3), 91–109.
- Rid, T. (2013). *Cyber War Will Not Take Place*. Oxford University Press.
- Riley, T. (2021). Hybrid Warfare: Tactics and Responses. *Journal of Strategic Security*, 14(2), 50–72.

- Sistema de Seguridad y Defensa Nacional (SISDEN). (2019). Manual de Organización y Funciones del SISDEN.
- Soberón, J. (2021). El rol del Ejército en la seguridad multidimensional. *Revista FAEDN*, 8(1), 29–44.
- Soto, M. (2020). Brechas tecnológicas en la defensa latinoamericana. *Revista Latinoamericana de Estudios Estratégicos*, 3(2), 112–130.
- Sullivan, J. (2012). From drug wars to criminal insurgency. *Small Wars Journal*.
- Till, G. (2013). *Seapower: A guide for the twenty-first century*. Routledge.
- Treverton, G. (2019). *National Intelligence in an Age of Uncertainty*. RAND Corporation.
- U.S. Department of Defense. (2018). *Summary of the 2018 National Defense Strategy*.
- Williams, P. (2008). Violent non-state actors and national and international security. *International Relations and Security Network*.
- Williams, P. (2021). Contemporary Threat Environments. *International Security Review*, 45(1), 101–123.
- World Economic Forum. (2022). *Global Cybersecurity Outlook Report*.

ANEXO 1



MATRIZ DE CONSISTENCIA

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Problemas	Objetivos	Categorías	Metodología
<p>Problema General ¿En qué medida las capacidades del Ejército del Perú resultan para enfrentar de manera eficaz las amenazas híbridas que afectan la seguridad y estabilidad del Estado peruano el año 2025?</p>	<p>Objetivo General Analizar las capacidades del Ejército del Perú para determinar su nivel de preparación y respuesta frente a las amenazas híbridas que afectan la seguridad y estabilidad del Estado peruano el año 2025.</p>	<p>Categoría Doctrina y marco institucional</p>	<p>Enfoque de investigación: Cualitativo</p>
<p>Problema Específico 1 ¿Cuáles son las principales brechas doctrinarias e institucionales que limitan la preparación del Ejército del Perú frente a escenarios de amenazas híbridas el año 2025?</p>	<p>Objetivo Específico 1 Identificar las brechas doctrinarias e institucionales que limitan el desarrollo de capacidades del Ejército del Perú frente a escenarios de amenazas híbridas el año 2025.</p>	<p>Categoría Inteligencia y Anticipación Estratégica</p>	<p>Tipo de investigación: Básica – Analítica</p>
<p>Problema Específico 2 ¿Qué carencias operativas, tecnológicas y de inteligencia dificultan la respuesta del Ejército ante acciones simultáneas en los ámbitos físico, informacional y cibernético el año 2025?</p>	<p>Objetivo Específico 2 Examinar las carencias operativas, tecnológicas y de inteligencia que afectan la eficacia del Ejército del Perú en la prevención, detección y neutralización de acciones híbridas el año 2025.</p>	<p>Categoría Capacidades Operativas del Ejército</p>	<p>Diseño: No experimental</p>
<p>Problema Específico 3 ¿Cómo incide la limitada articulación interinstitucional en la efectividad de las operaciones del Ejército para contrarrestar amenazas híbridas en el territorio nacional el año 2025?</p>	<p>Objetivo Específico 3 Analizar el nivel de articulación interinstitucional existente entre el Ejército del Perú y las entidades del Sistema de Seguridad y Defensa Nacional para enfrentar amenazas híbridas el año 2025.</p>	<p>Categoría Capacidades Tecnológicas y Ciberdefensa</p>	<p>Método de investigación: Análisis cualitativo interpretativo</p>
<p>Problema Específico 4 ¿Qué lineamientos estratégicos deberían implementarse para fortalecer la capacidad del Ejército del Perú en la detección, respuesta y adaptación frente a este tipo de amenazas el año 2025?</p>	<p>Objetivo Específico 4 Proponer lineamientos estratégicos que contribuyan al fortalecimiento de las capacidades del Ejército del Perú para enfrentar amenazas híbridas de manera oportuna, integral y multidominio el año 2025.</p>	<p>Categoría Articulación Interinstitucional</p>	<p>Muestra: 12 informantes</p> <p>Técnica: Entrevista semiestructurada</p> <p>Instrumento: Guía de entrevista</p> <p>Técnicas de procesamiento y análisis de información: Procesamiento: Codificación abierta, axial y selectiva (Atlas.ti) Análisis: Triangulación (entrevistas – documentos – teoría)</p>

MATRIZ DE CATEGORIZACIÓN

PROBLEMA	OBJETIVOS	CATEGORIAS Y SUB CATEGORIAS		
Problema general: ¿En qué medida las capacidades del Ejército del Perú resultan para enfrentar de manera eficaz las amenazas híbridas que afectan la seguridad y estabilidad del Estado peruano el año 2025?	Objetivo general: Analizar las capacidades del Ejército del Perú para determinar su nivel de preparación y respuesta frente a las amenazas híbridas que afectan la seguridad y estabilidad del Estado peruano el año 2025.	CATEGORIA 1: DOCTRINA Y MARCO INSTITUCIONAL		
		SUBCATEGORIA	FRASE CODIFICADA	Guía de Entrevista/Análisis Documental
		1.1 Doctrina frente a amenazas híbridas	"No contamos con doctrina actualizada..."	¿ Existe doctrina específica o actualizada para amenazas híbridas?
Problemas específicos: 1. ¿Cuáles son las principales brechas doctrinarias e institucionales que limitan la preparación del Ejército del Perú frente a escenarios de amenazas híbridas el año 2025?	Objetivos específicos: 1. Identificar las brechas doctrinarias e institucionales que limitan el desarrollo de capacidades del Ejército del Perú frente a escenarios de amenazas híbridas el año 2025.	1.2 Normativa y roles institucionales	"El rol del Ejército no está bien definido..."	¿ El marco legal define con claridad el rol del Ejército en este tipo de escenarios?
		1.3 Actualización doctrinaria y pertinencia	"La normativa es insuficiente para escenarios híbridos..."	¿Qué vacíos doctrinarios o normativos perciben los oficiales?
		CATEGORIA 2 : INTELIGENCIA Y ANTICIPACIÓN ESTRATÉGICA		
		2.1 Capacidades de inteligencia multidominio	"Insuficiente capacidad de análisis anticipatorio..."	¿ Qué tan preparada está la inteligencia militar para amenazas híbridas?
		2.2 Procesamiento de información y análisis	"No tenemos herramientas para inteligencia digital..."	¿ Qué limitaciones observan en el análisis estratégico?
		2.3 Limitaciones en anticipación estratégica	"Las amenazas evolucionan más rápido que nuestra inteligencia..."	¿Cómo opera la inteligencia frente a ciberataques, desinformación o redes criminales?
		CATEGORIA 3 : CAPACIDADES TECNOLÓGICAS Y CIBERDEFENSA		
2. ¿Qué carencias operativas, tecnológicas y de inteligencia dificultan la respuesta del Ejército ante acciones simultáneas en los ámbitos físico, informacional y cibernético el año 2025?	2. Analizar el nivel de articulación interinstitucional existente entre el Ejército del Perú y las entidades del Sistema de Seguridad y Defensa Nacional para enfrentar amenazas híbridas el año 2025.	3.1 Equipamiento tecnológico disponible	"Los sistemas no son suficientes..."	¿Existe capacidad de ciberdefensa?
		3.2 Infraestructura de ciberdefensa	"No contamos con una unidad robusta de ciberdefensa..."	¿Qué limitaciones tecnológicas identifica el personal?
		3.3 Vulnerabilidades digitales	"Nuestros equipos son obsoletos..."	¿Hay vulnerabilidades informáticas críticas?
CATEGORIA 4 : CAPACIDADES OPERATIVAS DEL EJÉRCITO				
3. ¿Cómo incide la limitada articulación interinstitucional en la efectividad de las operaciones del Ejército para contrarrestar amenazas híbridas en el territorio nacional el año 2025?	3. Proponer lineamientos estratégicos que contribuyan al fortalecimiento de las capacidades del Ejército del Perú para enfrentar amenazas híbridas de manera oportuna, integral y multidominio el año 2025.	4.1 Entrenamiento y preparación del personal	"El entrenamiento todavía es convencional..."	¿El entrenamiento actual prepara al personal?

4. ¿Qué lineamientos estratégicos deberían implementarse para fortalecer la capacidad del Ejército del Perú en la detección, respuesta y adaptación frente a este tipo de amenazas el año 2025?	4. Proponer lineamientos estratégicos que contribuyan al fortalecimiento de las capacidades del Ejército del Perú para enfrentar amenazas híbridas de manera oportuna, integral y multidominio el año 2025	4.2 Medios operativos y logísticos	"No hay preparación específica para ciberguerra..."	¿Existen medios suficientes para operaciones multidominio?
		4.3 Adaptación a escenarios híbridos	"Las unidades no tienen equipamiento suficiente..."	¿Cómo se adapta el Ejército a amenazas híbridas?
		CATEGORIA 5 : ARTICULACIÓN INTERINSTITUCIONAL		
		5.1 Coordinación con MININTER y PNP	"La coordinación es débil..."	¿Cómo evalúan la coordinación con otras instituciones?
		5.2 Articulación con Sistema de Seguridad y Defensa Nacional	"Existen barreras institucionales..."	¿Existe interoperabilidad real?
		5.3 Flujo de información interagencial	"No se comparte información a tiempo..."	¿Qué dificultades en la articulación multisectorial?
		CATEGORIA 6 : DESAFÍOS, LIMITACIONES Y NECESIDADES		
		6.1 Barreras presupuestales	"Los recursos son insuficientes..."	¿Cuáles son los principales obstáculos?
		6.2 Resistencia al cambio cultural	"Hay resistencia de mandos a adoptar nuevas doctrinas..."	¿Existe resistencia interna a la innovación?
		6.3 Falta de modernización integral	"La modernización avanza lento..."	¿Qué se necesita para mejorar capacidades?

ANEXO 2



VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Chorrillos, 20 de Octubre del 2025

Informe N.º 001/NMAA

De : Mg. Neyelko Miguel ACOSTA ARANIBAR

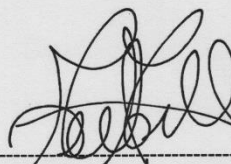
Para : Johan Cristian RUBIO MARTINEZ y Jorge Daniel HUAMAN LOZADA

Me dirijo a Uds. respetuosamente para saludarlos y agradecer la designación para la evaluación de la Validez de Contenido de la Guía de entrevista semiestructurada, instrumento de recolección de información para la tesis titulada:

“Geopolítica y Defensa Nacional: El Rol del Ejército del Perú en un Contexto de Amenazas Híbridas y Conflictos Asimétricos, 2025”

Después de la evaluación correspondiente se determina que:

Nº	RESULTADOS	Colocar una “X”
a.	El Instrumento cumple en su totalidad con los criterios, por lo que es válido para proceder a la recolección de la información	X
b.	El Instrumento no cumple en su totalidad con los criterios, por lo que deberá levantar las observaciones siguiendo las sugerencias propuestas	



Mg. Neyelko Miguel ACOSTA ARANIBAR
(ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1506-4763>)

Chorrillos, 20 de Octubre del 2025

Informe N.º 001/MBGD

De : Mg. Manuel Baltazar GAVIDIA DIAZ

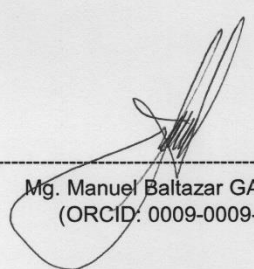
Para : Johan Cristian RUBIO MARTINEZ y Jorge Daniel HUAMAN LOZADA

Me dirijo a Uds. respetuosamente para saludarlos y agradecer la designación para la evaluación de la Validez de Contenido de la Guía de entrevista semiestructurada, instrumento de recolección de información para la tesis titulada:

“Geopolítica y Defensa Nacional: El Rol del Ejército del Perú en un Contexto de Amenazas Híbridas y Conflictos Asimétricos, 2025”

Después de la evaluación correspondiente se determina que:

Nº	RESULTADOS	Colocar una “X”
a.	El Instrumento cumple en su totalidad con los criterios, por lo que es válido para proceder a la recolección de la información	X
b.	El Instrumento no cumple en su totalidad con los criterios, por lo que deberá levantar las observaciones siguiendo las sugerencias propuestas	


Mg. Manuel Baltazar GAVIDIA DIAZ
(ORCID: 0009-0009-4654-5333)

Chorrillos, 20 de Octubre del 2025

Informe N.º 001/MBGD

De : Mg. Jorge Luis LLANOS ALVARADO

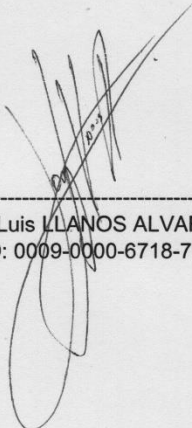
Para : Johan Cristian RUBIO MARTINEZ y Jorge Daniel HUAMAN LOZADA

Me dirijo a Uds. respetuosamente para saludarlos y agradecer la designación para la evaluación de la Validez de Contenido de la Guía de entrevista semiestructurada, instrumento de recolección de información para la tesis titulada:

“Geopolítica y Defensa Nacional: El Rol del Ejército del Perú en un Contexto de Amenazas Híbridas y Conflictos Asimétricos, 2025”

Después de la evaluación correspondiente se determina que:

Nº	RESULTADOS	Colocar una "X"
a.	El Instrumento cumple en su totalidad con los criterios, por lo que es válido para proceder a la recolección de la información	X
b.	El Instrumento no cumple en su totalidad con los criterios, por lo que deberá levantar las observaciones siguiendo las sugerencias propuestas	



Mg. Jorge Luis LLANOS ALVARADO
(ORCID: 0009-0000-6718-7832)

Chorrillos, 20 de Octubre del 2025

Informe N.º 001/LFRR

De : Mg. Luis Fernando RASILLA RODRIGUEZ


Para : Johan Cristian RUBIO MARTINEZ y Jorge Daniel HUAMAN LOZADA

Me dirijo a Uds. respetuosamente para saludarlos y agradecer la designación para la evaluación de la Validez de Contenido de la Guía de entrevista semiestructurada, instrumento de recolección de información para la tesis titulada:

“Geopolítica y Defensa Nacional: El Rol del Ejército del Perú en un Contexto de Amenazas Híbridas y Conflictos Asimétricos, 2025”

Después de la evaluación correspondiente se determina que:

Nº	RESULTADOS	Colocar una “X”
a.	El Instrumento cumple en su totalidad con los criterios, por lo que es válido para proceder a la recolección de la información	X
b.	El Instrumento no cumple en su totalidad con los criterios, por lo que deberá levantar las observaciones siguiendo las sugerencias propuestas	


Mg. Luis Fernando RASILLA RODRIGUEZ
(ORCID: 0009-0005-4440-073X)

Chorrillos, 20 de Octubre del 2025

Informe N.º 001/CRUP

De : Mg. Christian Radar URTEAGA PÓMEZ


Para : Johan Cristian RUBIO MARTINEZ y Jorge Daniel HUAMAN LOZADA

Me dirijo a Uds. respetuosamente para saludarlos y agradecer la designación para la evaluación de la Validez de Contenido de la Guía de entrevista semiestructurada, instrumento de recolección de información para la tesis titulada:

“Geopolítica y Defensa Nacional: El Rol del Ejército del Perú en un Contexto de Amenazas Híbridas y Conflictos Asimétricos, 2025”

Después de la evaluación correspondiente se determina que:

Nº	RESULTADOS	Colocar una "X"
a.	El Instrumento cumple en su totalidad con los criterios, por lo que es válido para proceder a la recolección de la información	X
b.	El Instrumento no cumple en su totalidad con los criterios, por lo que deberá levantar las observaciones siguiendo las sugerencias propuestas	


Mg. Christian Radar URTEAGA POMEZ
(ORCID :0009-0000-6031-4261)

ANEXO 3



INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

GUIA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Buenos días, me encuentro desarrollando un trabajo de investigación para obtener el grado académico de Maestro en Estrategia y Geopolítica, en la Escuela Superior de Guerra del Ejército - Escuela de Posgrado, habiendo elegido el tema titulado: “Geopolítica y Defensa Nacional: El rol del Ejército del Perú en un contexto de amenazas híbridas y conflictos asimétricos, 2025”. Por lo que desarrollaré esta entrevista anónima y desde ya le agradezco su gentil colaboración.

Objetivo de la entrevista: Recopilar información cualitativa sobre la percepción, la adaptación y los desafíos del Ejército del Perú frente a las amenazas híbridas y asimétricas, basándose en la evolución de su doctrina y planificación institucional.

I. Datos del Entrevistado (Confidencial)

- Código de Entrevistado:
- Fecha de Entrevista:
- Cargo/Posición:
- Experiencia relevante:

II. Preguntas de Apertura (Rompehielos)

1. Basado en su experiencia, ¿cuál considera que es la principal amenaza que enfrenta actualmente la seguridad y estabilidad del Estado peruano?
2. ¿Cómo describiría la evolución del rol del Ejército del Perú en los últimos años frente a nuevos tipos de amenazas?

III. Bloque de Preguntas por Categoría

Categoría 1: Doctrina y marco institucional

- ¿El Ejército del Perú cuenta con una doctrina actualizada y específica para enfrentar amenazas híbridas?
- ¿Considera que el marco legal vigente define claramente el rol del Ejército frente a este tipo de amenazas?
- ¿Qué vacíos doctrinarios o institucionales identifica en la forma como el Ejército conceptualiza y enfrenta las amenazas híbridas?

Categoría 2: Inteligencia y anticipación estratégica

- ¿Cómo evalúa la capacidad de inteligencia militar para identificar, anticipar y analizar amenazas híbridas?
- ¿Qué limitaciones observa en la inteligencia estratégica o en el análisis multidominio?
- ¿Qué tipo de capacidades de inteligencia deberían fortalecerse frente a ciberataques, desinformación y crimen organizado?

Categoría 3: Capacidades tecnológicas y ciberdefensa

- ¿Considera que el Ejército cuenta con tecnología adecuada para enfrentar amenazas híbridas?
- ¿Qué brechas tecnológicas o digitales identifica como más críticas?
- ¿Existe una infraestructura robusta de ciberdefensa dentro del Ejército?

Categoría 4: Capacidades operativas del ejército

- ¿El entrenamiento actual prepara adecuadamente al personal para escenarios híbridos y multidominio?
- ¿Qué capacidades operativas o logísticas deben fortalecerse?
- ¿El equipamiento y la preparación actual permiten enfrentar eficazmente estas amenazas?

Categoría 5: Articulación interinstitucional

- ¿Cómo evalúa la coordinación entre el Ejército, MININTER y otras entidades para enfrentar amenazas híbridas?
- ¿Existen dificultades para compartir información y actuar de manera conjunta?
- ¿Qué mecanismos de articulación deberían fortalecerse?

Categoría 6: Desafíos, limitaciones y necesidades

- ¿Cuáles son los principales desafíos presupuestales, administrativos o logísticos que dificultan la preparación del Ejército?
- ¿Existe resistencia interna al cambio doctrinario o tecnológico?
- ¿Qué acciones considera indispensables para mejorar las capacidades del Ejército frente a amenazas híbridas?

IV. Preguntas de Cierre

1. ¿Cuál cree usted que sería el riesgo más crítico para el país si el Ejército no fortalece sus capacidades frente a amenazas híbridas en los próximos años?
2. ¿Desea agregar algún comentario adicional que considere importante para esta investigación?

ANÁLISIS DOCUMENTAL

Se seleccionó los documentos considerados de mayor relevancia para la elaboración del estudio, considerando fuentes relevantes de las bases de datos, buscadores académicos, y repositorios (Google Académico, Scopus, Scielo, WOS, Dialnet). De esta forma, los documentos claves que cumplieron a cabalidad con los criterios establecidos en las fases del estudio, y que dieron sustento al estudio conceptual, son los que se describen a continuación:

Tipo de documento	Referencia	Tema seleccionado
Artículo académico (OTAN – Doctrina)	Hoffman, F. (2007). <i>Conflict in the 21st Century: The Rise of Hybrid Wars</i> . Potomac Institute for Policy Studies. https://www.potomacinstitute.org/images/stories/publications/potomac_hybridwar_0108.pdf	Conceptualización y características de las amenazas híbridas.
Informe doctrinario internacional.	NATO. (2020). NATO Warfighting Capstone Concept (NWCC). https://www.act.nato.int/our-work/nato-warfighting-capstone-concept/	Operaciones multidominio como respuesta a amenazas híbridas
Libro – Estrategia / Geopolítica.	Mattis, J., & Hoffman, F. (2005). <i>Future Warfare: The Rise of Hybrid Wars</i> . U.S. Naval Institute. https://www.usni.org/magazines/proceedings/2005/november	Tendencias estratégicas del combate híbrido y su impacto en fuerzas terrestres
Artículo académico (SciELO / Redalyc)	Colom, G. (2012). Vigencia y limitaciones de la guerra híbrida. <i>Revista Científica “General José María Córdova”</i> , 10(10), 77–90. https://www.redalyc.org/pdf/4762/476248923004.pdf?utm_source=chatgpt.com	Alcances y limitaciones del concepto de guerra híbrida para explicar los conflictos contemporáneos
Documento oficial – Política del Estado Peruano	Ministerio de Defensa del Perú. (2020). Plan Estratégico del Sector Defensa y PTI 2020–2034	Modernización, capacidades ISR y doctrina para enfrentar amenazas complejas
Política Pública Nacional	Gobierno del Perú. (2019). Política Nacional Multisectorial de Seguridad y Defensa Nacional 2030 (PNMSDN 2030).	Multisectorialidad, interoperabilidad y articulación estatal para afrontar amenazas híbridas.
Artículo académico – Seguridad y Defensa (América del Sur)	Álzate-Álava, D., Bello-García, L. D., Cubides-Andrade, J., & Quintero-Cordero, S. P. (2023). Libros blancos de Perú y Brasil: Análisis de las amenazas híbridas y	Análisis comparado de las amenazas híbridas y la respuesta de las fuerzas militares de

	el accionar de sus fuerzas militares. <i>Brújula Semilleros de Investigación</i> , 11(21), 30–40 https://doi.org/10.21830/23460628.131	Perú y Brasil a través de sus Libros Blancos de Defensa.
Documento oficial – Legislación Peruana	Gobierno del Perú. (2010). Decreto Legislativo N.º 1095: Normas de empleo y uso de la fuerza por las FF.AA	Marco legal del empleo de la fuerza y vacíos normativos ante amenazas híbridas
Artículo académico – Ciberseguridad y Conflictos Híbridos	Torres Soriano, M. R. (2017). Guerras por delegación en el ciberespacio / Proxy wars in cyberspace. <i>Revista del Instituto Español de Estudios Estratégicos (IEEE)</i> , 9. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5999416.pdf	Dinámicas del ciberespacio como campo de guerra por delegación y su implicancia en conflictos híbridos.
Artículo académico – Análisis estratégico y económico de amenazas híbridas.	Nozharov, S. (2019). Hybrid threats as an exogenous economic shock. arXiv. https://arxiv.org/abs/1912.08916	Las amenazas híbridas como choque económico exógeno: implicaciones para la defensa y estrategia militar.
Artículo académico – Guerra híbrida y estudios estratégicos	Mumford, A. (2019). Hybrid Warfare: The Continuation of Ambiguity by Other Means. <i>European Journal of International Security</i> , 4(2), 1–21. Cambridge University Press https://www.cambridge.org/core/journals/european-journal-of-international-security/article/hybrid-warfare-the-continuation-of-ambiguity-by-other-means/1B3336D8109D418F89D732EB98B774E5	Ambigüedad estratégica y evolución del concepto de guerra híbrida en los conflictos contemporáneos.
Documento institucional – Política de la Unión Europea	European Union. (2016). Joint Framework on Countering Hybrid Threats: A European Union Response. European External Action Service. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52016JC0018	Marco estratégico europeo para contrarrestar las amenazas híbridas desde una aproximación integral.
Informe académico – Seguridad y Defensa en América Latina	Williams, P. (2019). The Evolution of Threat Networks in Latin America: A Context for Hybrid Threats. Florida International University, Jack D. Gordon Institute for Public Policy. https://gordoninstitute.fiu.edu/research/research-publications/evolution-of-threat-networks-in-latam.pdf	Evolución de las redes de amenaza en América Latina como base conceptual para comprender las amenazas híbridas en la región.
Libro académico – Ciberseguridad,	Kello, L. (2017). <i>The Virtual Weapon and International Order</i> . Yale University Press.	El impacto estratégico del ciberespacio como arma virtual en la

estrategia y orden internacional	https://dokumen.pub/the-virtual-weapon-and-international-order-9780300226294.html	seguridad internacional y su vinculación con las amenazas híbridas
Informe especializado – Prospectiva y modernización militar	<p>RAND Corporation. (2019). The Future of Warfare in 2030: Trends and Implications for Defense Planning. RAND Research Report RR-2849.</p> <p>https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/research_reports/RR2800/RR2849z1/RAND_RR2849z1.pdf?utm_source=chatgpt.com</p>	Tendencias de la guerra futura hacia 2030 y sus implicancias para la planificación de la defensa y la transformación militar.

ANEXO 4



AUTORIZACIÓN PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN



PERÚ

Ministerio
De DefensaEjército del
PerúCOEDE
Escuela de Guerra del
Ejército

Chorrillos, 03 de Octubre del 2025

Oficio N° 001/JCRM

Señor: General de Brigada Director de la Escuela Superior de Guerra del Ejército

Asunto: Facilidades para realizar entrevistas en la ESGE

Ref: Reglamento de investigación de la ESGE – EPG


Tengo el agrado de dirigirme a Ud. en relación al documento de la referencia, para solicitarle se digne brindar la autorización correspondiente para realizar entrevistas de manera presencial al personal de Oficiales que laboran en la ESGE, a cargo de los siguientes oficiales superiores:

N°	GRADO	APELLIDOS Y NOBRES	CIP
01	CRL	JOHAN CRISTIAN RUBIO MARTINEZ	120151400
02	CRL	JORGE DANIEL HUAMAN LOZADA	120030500

Los mencionados Oficiales superiores se encuentran realizando el Programa de Alto Mando del Ejército - PAME y vienen desarrollando su Informe Final de Investigación titulado "Geopolítica y Defensa Nacional: El Rol del Ejército del Perú en un Contexto de Amenazas Híbridas y Conflictos Asimétricos, 2025"

Agradecido de antemano por las facilidades brindadas, es propicia la oportunidad para expresarle mi especial consideración y deferente estima personal.

Dios guarde a Ud.



Johan Cristian Rubio Martínez
Crl Inf
CIP 120151400

DISTRIBUCIÓN

ESGE.....01

Archivo.....01/02

ANEXO 5



CONSENTIMIENTO INFORMADO

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Anexo 5. Formato de Consentimiento informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Escuela Superior de Guerra del Ejército- Escuela de Posgrado

Investigador (es): Crl Inf Johan Cristian Rubio Martinez
Crl Art Jorge Daniel Huaman Lozada

Título de Tesis: "Geopolítica y Defensa Nacional: El Rol del Ejército del Perú en un Contexto de Amenazas Híbridas y Conflictos Asimétricos, 2025"

Propósito del estudio:

El propósito de la investigación es contribuir al estudio de la geopolítica y la defensa nacional desde un enfoque contemporáneo, incorporando conceptos como amenazas híbridas (combinación de tácticas convencionales y no convencionales) y conflictos asimétricos (desbalance de poder entre actores); lo cual enriquecerá el marco teórico sobre seguridad y estrategia militar en el contexto peruano y latinoamericano.

La investigación permitirá proporcionar insumos para que el líder estratégico pueda comprender la situación geopolítica actual que vive el país y le permita proponer y sustentar al líder político la necesidad de modernizar a las Fuerzas Armadas con la finalidad de enfrentar los nuevos desafíos, sirviéndole como base para la toma de decisiones en políticas de defensa y estrategias de seguridad nacional, contribuyendo a la formación de los futuros líderes estratégicos de la institución como analistas en geopolítica y defensa, al abordar un tema de relevancia actual.

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

La entrevista puede demorar unos 45 minutos y 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: Considerar la relevancia social y/o institucional de la investigación.

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 Crl Inf Johan Cristian Rubio Martínez con número de teléfono: 996915304 y con el Crl Art Jorge Daniel Huaman Lozada con número de teléfono: 988182183.

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

Participante Nombre y apellido, DNI y firma:
072 66 299 G. RUBIO A.

Investigador Nombre y apellido, DNI y firma:
43558019 A. RUBIO M.

Investigador Nombre y apellido, DNI y firma: J. Moreno L.
43324115

Anexo 5. Formato de Consentimiento informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Escuela Superior de Guerra del Ejército- Escuela de Posgrado

Investigador (es): CrI Inf Johan Cristian Rubio Martinez
CrI Art Jorge Daniel Huaman Lozada

Título de Tesis: "Geopolítica y Defensa Nacional: El Rol del Ejército del Perú en un Contexto de Amenazas Híbridas y Conflictos Asimétricos, 2025"

Propósito del estudio:

El propósito de la investigación es contribuir al estudio de la geopolítica y la defensa nacional desde un enfoque contemporáneo, incorporando conceptos como amenazas híbridas (combinación de tácticas convencionales y no convencionales) y conflictos asimétricos (desbalance de poder entre actores); lo cual enriquecerá el marco teórico sobre seguridad y estrategia militar en el contexto peruano y latinoamericano.

La investigación permitirá proporcionar insumos para que el líder estratégico pueda comprender la situación geopolítica actual que vive el país y le permita proponer y sustentar al líder político la necesidad de modernizar a las Fuerzas Armadas con la finalidad de enfrentar los nuevos desafíos, sirviéndole como base para la toma de decisiones en políticas de defensa y estrategias de seguridad nacional, contribuyendo a la formación de los futuros líderes estratégicos de la institución como analistas en geopolítica y defensa, al abordar un tema de relevancia actual.

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

La entrevista puede demorar unos 45 minutos y 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: Considerar la relevancia social y/o institucional de la investigación.

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 CrI Inf Johan Cristian Rubio Martínez con número de teléfono: 996915304 y con el CrI Art Jorge Daniel Huaman Lozada con número de teléfono: 988182183.

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

Participante Nombre y apellido, DNI y firma:
10201727 H. AMAYA C.

Investigador Nombre y apellido, DNI y firma:
43558019 d. RUBEN

Investigador Nombre y apellido, DNI y firma:
J. HUASO L.
43521115

Anexo 5. Formato de Consentimiento informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Escuela Superior de Guerra del Ejército- Escuela de Posgrado

Investigador (es): Crl Inf Johan Cristian Rubio Martinez
Crl Art Jorge Daniel Huaman Lozada**Título de Tesis:** "Geopolítica y Defensa Nacional: El Rol del Ejército del Perú en un Contexto de Amenazas Híbridas y Conflictos Asimétricos, 2025"**Propósito del estudio:**

El propósito de la investigación es contribuir al estudio de la geopolítica y la defensa nacional desde un enfoque contemporáneo, incorporando conceptos como amenazas híbridas (combinación de tácticas convencionales y no convencionales) y conflictos asimétricos (desbalance de poder entre actores); lo cual enriquecerá el marco teórico sobre seguridad y estrategia militar en el contexto peruano y latinoamericano.

La investigación permitirá proporcionar insumos para que el líder estratégico pueda comprender la situación geopolítica actual que vive el país y le permita proponer y sustentar al líder político la necesidad de modernizar a las Fuerzas Armadas con la finalidad de enfrentar los nuevos desafíos, sirviéndole como base para la toma de decisiones en políticas de defensa y estrategias de seguridad nacional, contribuyendo a la formación de los futuros líderes estratégicos de la institución como analistas en geopolítica y defensa, al abordar un tema de relevancia actual.

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

La entrevista puede demorar unos 45 minutos y 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:** Considerar la relevancia social y/o institucional de la investigación.**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 Crl Inf Johan Cristian Rubio Martinez con número de teléfono: 996915304 y con el Crl Art Jorge Daniel Huaman Lozada con número de teléfono: 988182183.

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

Participante Nombre y apellido, DNI y firma:

CPA
27718549 d. DIAZ A.

Investigador Nombre y apellido, DNI y firma:

R
43558019 d. RUBIO M.

Investigador Nombre y apellido, DNI y firma:

Paul J. HUONAN L.
43324115

Anexo 5. Formato de Consentimiento informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Escuela Superior de Guerra del Ejército- Escuela de Posgrado

Investigador (es): Crl Inf Johan Cristian Rubio Martinez
Crl Art Jorge Daniel Huaman Lozada

Título de Tesis: "Geopolítica y Defensa Nacional: El Rol del Ejército del Perú en un Contexto de Amenazas Híbridas y Conflictos Asimétricos, 2025"

Propósito del estudio:

El propósito de la investigación es contribuir al estudio de la geopolítica y la defensa nacional desde un enfoque contemporáneo, incorporando conceptos como amenazas híbridas (combinación de tácticas convencionales y no convencionales) y conflictos asimétricos (desbalance de poder entre actores); lo cual enriquecerá el marco teórico sobre seguridad y estrategia militar en el contexto peruano y latinoamericano.

La investigación permitirá proporcionar insumos para que el líder estratégico pueda comprender la situación geopolítica actual que vive el país y le permita proponer y sustentar al líder político la necesidad de modernizar a las Fuerzas Armadas con la finalidad de enfrentar los nuevos desafíos, sirviéndole como base para la toma de decisiones en políticas de defensa y estrategias de seguridad nacional, contribuyendo a la formación de los futuros líderes estratégicos de la institución como analistas en geopolítica y defensa, al abordar un tema de relevancia actual.

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

La entrevista puede demorar unos 45 minutos y 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: Considerar la relevancia social y/o institucional de la investigación.


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

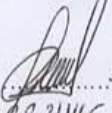
Confidencialidad: Nosotros guardaremos la información de manera anónima, utilizando códigos y no con nombres. Si los resultados de este estudio son publicados, no se mostrará ninguna información que permita su identificación.

Si tiene alguna duda y necesita mayor información puede comunicarse con el Crl Inf Johan Cristian Rubio Martínez con número de teléfono: 996915304 y con el Crl Art Jorge Daniel Huaman Lozada con número de teléfono: 988182183.

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

Participante Nombre y apellido, DNI y firma: 
07507138 N. NARRO G.

Investigador Nombre y apellido, DNI y firma: 
93558019 d. CUBIOM.

Investigador Nombre y apellido, DNI y firma:  J. HUAYAN
40324115

Anexo 5. Formato de Consentimiento informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Escuela Superior de Guerra del Ejército- Escuela de Posgrado

Investigador (es): CrI Inf Johan Cristian Rubio Martinez
CrI Art Jorge Daniel Huaman Lozada**Título de Tesis:** "Geopolítica y Defensa Nacional: El Rol del Ejército del Perú en un Contexto de Amenazas Híbridas y Conflictos Asimétricos, 2025"**Propósito del estudio:**

El propósito de la investigación es contribuir al estudio de la geopolítica y la defensa nacional desde un enfoque contemporáneo, incorporando conceptos como amenazas híbridas (combinación de tácticas convencionales y no convencionales) y conflictos asimétricos (desbalance de poder entre actores); lo cual enriquecerá el marco teórico sobre seguridad y estrategia militar en el contexto peruano y latinoamericano.

La investigación permitirá proporcionar insumos para que el líder estratégico pueda comprender la situación geopolítica actual que vive el país y le permita proponer y sustentar al líder político la necesidad de modernizar a las Fuerzas Armadas con la finalidad de enfrentar los nuevos desafíos, sirviéndole como base para la toma de decisiones en políticas de defensa y estrategias de seguridad nacional, contribuyendo a la formación de los futuros líderes estratégicos de la institución como analistas en geopolítica y defensa, al abordar un tema de relevancia actual.


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

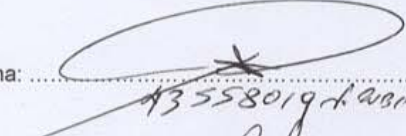
La entrevista puede demorar unos 45 minutos y los resultados de la investigación se le entregará a usted en forma individual y se almacenará respetando la confidencialidad y el anonimato.


Riesgos: La investigación no presentará riesgo alguno para su integridad física ni emocional.**Beneficios:** Considerar la relevancia social y/o institucional de la investigación.**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 CrI Inf Johan Cristian Rubio Martínez con número de teléfono: 996915304 y con el CrI Art Jorge Daniel Huaman Lozada con número de teléfono: 988182183.

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

Participante Nombre y apellido, DNI y firma: 
40738409 C. GALVEZ R.

Investigador Nombre y apellido, DNI y firma: 
43558019 J. HUAPACH

Investigador Nombre y apellido, DNI y firma: 
J. HUAPACH
43324115

Anexo 5. Formato de Consentimiento informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Escuela Superior de Guerra del Ejército- Escuela de Posgrado

Investigador (es): Crl Inf Johan Cristian Rubio Martinez
Crl Art Jorge Daniel Huaman Lozada**Título de Tesis:** "Geopolítica y Defensa Nacional: El Rol del Ejército del Perú en un Contexto de Amenazas Híbridas y Conflictos Asimétricos, 2025"**Propósito del estudio:**

El propósito de la investigación es contribuir al estudio de la geopolítica y la defensa nacional desde un enfoque contemporáneo, incorporando conceptos como amenazas híbridas (combinación de tácticas convencionales y no convencionales) y conflictos asimétricos (desbalance de poder entre actores); lo cual enriquecerá el marco teórico sobre seguridad y estrategia militar en el contexto peruano y latinoamericano.

La investigación permitirá proporcionar insumos para que el líder estratégico pueda comprender la situación geopolítica actual que vive el país y le permita proponer y sustentar al líder político la necesidad de modernizar a las Fuerzas Armadas con la finalidad de enfrentar los nuevos desafíos, sirviéndole como base para la toma de decisiones en políticas de defensa y estrategias de seguridad nacional, contribuyendo a la formación de los futuros líderes estratégicos de la institución como analistas en geopolítica y defensa, al abordar un tema de relevancia actual.

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

La entrevista puede demorar unos 45 minutos y 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:** Considerar la relevancia social y/o institucional de la investigación.**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 Crl Inf Johan Cristian Rubio Martínez con número de teléfono: 996915304 y con el Crl Art Jorge Daniel Huaman Lozada con número de teléfono: 988182183.

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

Participante Nombre y apellido, DNI y firma:
41937520 A. ASIELE F.

Investigador Nombre y apellido, DNI y firma:
43558019 d. RUBIO H.

Investigador Nombre y apellido, DNI y firma:
J. Hernandez...
43324115

Anexo 5. Formato de Consentimiento informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Escuela Superior de Guerra del Ejército- Escuela de Posgrado

Investigador (es): Crl Inf Johan Cristian Rubio Martinez
Crl Art Jorge Daniel Huaman Lozada

Título de Tesis: "Geopolítica y Defensa Nacional: El Rol del Ejército del Perú en un Contexto de Amenazas Híbridas y Conflictos Asimétricos, 2025"

Propósito del estudio:

El propósito de la investigación es contribuir al estudio de la geopolítica y la defensa nacional desde un enfoque contemporáneo, incorporando conceptos como amenazas híbridas (combinación de tácticas convencionales y no convencionales) y conflictos asimétricos (desequilibrio de poder entre actores); lo cual enriquecerá el marco teórico sobre seguridad y estrategia militar en el contexto peruano y latinoamericano.

La investigación permitirá proporcionar insumos para que el líder estratégico pueda comprender la situación geopolítica actual que vive el país y le permita proponer y sustentar al líder político la necesidad de modernizar a las Fuerzas Armadas con la finalidad de enfrentar los nuevos desafíos, sirviéndole como base para la toma de decisiones en políticas de defensa y estrategias de seguridad nacional, contribuyendo a la formación de los futuros líderes estratégicos de la institución como analistas en geopolítica y defensa, al abordar un tema de relevancia actual.

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

La entrevista puede demorar unos 45 minutos y 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: Considerar la relevancia social y/o institucional de la investigación.

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 Crl Inf Johan Cristian Rubio Martínez con número de teléfono: 996915304 y con el Crl Art Jorge Daniel Huaman Lozada con número de teléfono: 988182183.

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

Participante Nombre y apellido, DNI y firma:
44 243613, J. ESCUDERO V.

Investigador Nombre y apellido, DNI y firma:
4355 8019 J. CORDOBA M.

Investigador Nombre y apellido, DNI y firma:
J. HUARACA
43324115

Anexo 5. Formato de Consentimiento informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Escuela Superior de Guerra del Ejército- Escuela de Posgrado

Investigador (es): CrI Inf Johan Cristian Rubio Martinez
CrI Art Jorge Daniel Huaman Lozada

Título de Tesis: "Geopolítica y Defensa Nacional: El Rol del Ejército del Perú en un Contexto de Amenazas Híbridas y Conflictos Asimétricos, 2025"

Propósito del estudio:

El propósito de la investigación es contribuir al estudio de la geopolítica y la defensa nacional desde un enfoque contemporáneo, incorporando conceptos como amenazas híbridas (combinación de tácticas convencionales y no convencionales) y conflictos asimétricos (desequilibrio de poder entre actores); lo cual enriquecerá el marco teórico sobre seguridad y estrategia militar en el contexto peruano y latinoamericano.

La investigación permitirá proporcionar insumos para que el líder estratégico pueda comprender la situación geopolítica actual que vive el país y le permita proponer y sustentar al líder político la necesidad de modernizar a las Fuerzas Armadas con la finalidad de enfrentar los nuevos desafíos, sirviéndole como base para la toma de decisiones en políticas de defensa y estrategias de seguridad nacional, contribuyendo a la formación de los futuros líderes estratégicos de la institución como analistas en geopolítica y defensa, al abordar un tema de relevancia actual.

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

La entrevista puede demorar unos 45 minutos y 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: Considerar la relevancia social y/o institucional de la investigación.

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 CrI Inf Johan Cristian Rubio Martínez con número de teléfono: 996915304 y con el CrI Art Jorge Daniel Huaman Lozada con número de teléfono: 988182183.

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

Participante Nombre y apellido, DNI y firma:
43361122 M. PAREDES O.

Investigador Nombre y apellido, DNI y firma:
43 558019 J. RUBIO M.

Investigador Nombre y apellido, DNI y firma:
J. MONTE L.
43324115

Anexo 5. Formato de Consentimiento informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Escuela Superior de Guerra del Ejército- Escuela de Posgrado

Investigador (es): CrI Inf Johan Cristian Rubio Martinez
CrI Art Jorge Daniel Huaman Lozada**Título de Tesis:** "Geopolítica y Defensa Nacional: El Rol del Ejército del Perú en un Contexto de Amenazas Híbridas y Conflictos Asimétricos, 2025"**Propósito del estudio:**

El propósito de la investigación es contribuir al estudio de la geopolítica y la defensa nacional desde un enfoque contemporáneo, incorporando conceptos como amenazas híbridas (combinación de tácticas convencionales y no convencionales) y conflictos asimétricos (desbalance de poder entre actores); lo cual enriquecerá el marco teórico sobre seguridad y estrategia militar en el contexto peruano y latinoamericano.

La investigación permitirá proporcionar insumos para que el líder estratégico pueda comprender la situación geopolítica actual que vive el país y le permita proponer y sustentar al líder político la necesidad de modernizar a las Fuerzas Armadas con la finalidad de enfrentar los nuevos desafíos, sirviéndole como base para la toma de decisiones en políticas de defensa y estrategias de seguridad nacional, contribuyendo a la formación de los futuros líderes estratégicos de la institución como analistas en geopolítica y defensa, al abordar un tema de relevancia actual.

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

La entrevista puede demorar unos 45 minutos y 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:** Considerar la relevancia social y/o institucional de la investigación.**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 CrI Inf Johan Cristian Rubio Martínez con número de teléfono: 996915304 y con el CrI Art Jorge Daniel Huaman Lozada con número de teléfono: 988182183.

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

Participante Nombre y apellido, DNI y firma:
43.378894 V. PAREDES O.

Investigador Nombre y apellido, DNI y firma:
43558019 J. RUIZ M.

Investigador Nombre y apellido, DNI y firma:
J. HUARACA
43324115

Anexo 5. Formato de Consentimiento informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Escuela Superior de Guerra del Ejército- Escuela de Posgrado

Investigador (es): Crl Inf Johan Cristian Rubio Martinez
Crl Art Jorge Daniel Huaman Lozada**Título de Tesis:** "Geopolítica y Defensa Nacional: El Rol del Ejército del Perú en un Contexto de Amenazas Híbridas y Conflictos Asimétricos, 2025"**Propósito del estudio:**

El propósito de la investigación es contribuir al estudio de la geopolítica y la defensa nacional desde un enfoque contemporáneo, incorporando conceptos como amenazas híbridas (combinación de tácticas convencionales y no convencionales) y conflictos asimétricos (desequilibrio de poder entre actores); lo cual enriquecerá el marco teórico sobre seguridad y estrategia militar en el contexto peruano y latinoamericano.

La investigación permitirá proporcionar insumos para que el líder estratégico pueda comprender la situación geopolítica actual que vive el país y le permita proponer y sustentar al líder político la necesidad de modernizar a las Fuerzas Armadas con la finalidad de enfrentar los nuevos desafíos, sirviéndole como base para la toma de decisiones en políticas de defensa y estrategias de seguridad nacional, contribuyendo a la formación de los futuros líderes estratégicos de la institución como analistas en geopolítica y defensa, al abordar un tema de relevancia actual.

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

La entrevista puede demorar unos 45 minutos y 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:** Considerar la relevancia social y/o institucional de la investigación.**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 Crl Inf Johan Cristian Rubio Martínez con número de teléfono: 996915304 y con el Crl Art Jorge Daniel Huaman Lozada con número de teléfono: 988182183.

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

Participante Nombre y apellido, DNI y firma:
41054148 JOSE ALARCON A.

Investigador Nombre y apellido, DNI y firma:
43558019 L. RUBIO M.

Investigador Nombre y apellido, DNI y firma:
J. HURTADO L.
475329115

Anexo 5. Formato de Consentimiento informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Escuela Superior de Guerra del Ejército- Escuela de Posgrado

Investigador (es): Crl Inf Johan Cristian Rubio Martinez
 Crl Art Jorge Daniel Huaman Lozada

Título de Tesis: "Geopolítica y Defensa Nacional: El Rol del Ejército del Perú en un Contexto de Amenazas Híbridas y Conflictos Asimétricos, 2025"

Propósito del estudio:

El propósito de la investigación es contribuir al estudio de la geopolítica y la defensa nacional desde un enfoque contemporáneo, incorporando conceptos como amenazas híbridas (combinación de tácticas convencionales y no convencionales) y conflictos asimétricos (desbalance de poder entre actores); lo cual enriquecerá el marco teórico sobre seguridad y estrategia militar en el contexto peruano y latinoamericano.

La investigación permitirá proporcionar insumos para que el líder estratégico pueda comprender la situación geopolítica actual que vive el país y le permita proponer y sustentar al líder político la necesidad de modernizar a las Fuerzas Armadas con la finalidad de enfrentar los nuevos desafíos, sirviéndole como base para la toma de decisiones en políticas de defensa y estrategias de seguridad nacional, contribuyendo a la formación de los futuros líderes estratégicos de la institución como analistas en geopolítica y defensa, al abordar un tema de relevancia actual.

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

La entrevista puede demorar unos 45 minutos y 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: Considerar la relevancia social y/o institucional de la investigación.

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 Crl Inf Johan Cristian Rubio Martínez con número de teléfono: 996915304 y con el Crl Art Jorge Daniel Huaman Lozada con número de teléfono: 988182183.

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

Participante Nombre y apellido, DNI y firma:
40819665 P. BRAVO R.

Investigador Nombre y apellido, DNI y firma:
43558019 d. RUIZ M.

Investigador Nombre y apellido, DNI y firma:
J. K. ...
43324115

Anexo 5. Formato de Consentimiento informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Escuela Superior de Guerra del Ejército- Escuela de Posgrado

Investigador (es): CrI Inf Johan Cristian Rubio Martinez
CrI Art Jorge Daniel Huaman Lozada

Título de Tesis: "Geopolítica y Defensa Nacional: El Rol del Ejército del Perú en un Contexto de Amenazas Híbridas y Conflictos Asimétricos, 2025"

Propósito del estudio:

El propósito de la investigación es contribuir al estudio de la geopolítica y la defensa nacional desde un enfoque contemporáneo, incorporando conceptos como amenazas híbridas (combinación de tácticas convencionales y no convencionales) y conflictos asimétricos (desequilibrio de poder entre actores); lo cual enriquecerá el marco teórico sobre seguridad y estrategia militar en el contexto peruano y latinoamericano.

La investigación permitirá proporcionar insumos para que el líder estratégico pueda comprender la situación geopolítica actual que vive el país y le permita proponer y sustentar al líder político la necesidad de modernizar a las Fuerzas Armadas con la finalidad de enfrentar los nuevos desafíos, sirviéndole como base para la toma de decisiones en políticas de defensa y estrategias de seguridad nacional, contribuyendo a la formación de los futuros líderes estratégicos de la institución como analistas en geopolítica y defensa, al abordar un tema de relevancia actual.

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

La entrevista puede demorar unos 45 minutos y 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: Considerar la relevancia social y/o institucional de la investigación.

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 CrI Inf Johan Cristian Rubio Martínez con número de teléfono: 996915304 y con el CrI Art Jorge Daniel Huaman Lozada con número de teléfono: 988182183.

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

Participante Nombre y apellido, DNI y firma:
45923923 U, BARZOLA P.

Investigador Nombre y apellido, DNI y firma:
43558019 d. RUBIO M.

Investigador Nombre y apellido, DNI y firma:
J. Huarsal:
4372405