

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



**TESIS DE GRADO  
INTERCAMBIOS ACADÉMICOS CON OTRAS ESCUELAS  
DE FORMACIÓN MILITAR Y SU IMPACTO EN EL  
EJÉRCITO DEL PERÚ, 2019**

**NOMBRE DEL AUTOR**

Bach. My EP Luis Daniel CARPIO EULOGIO

**NOMBRE DE LOS ASESORES**

Metodológico: Dr. Tte Crl EP (r) GAMALIEL TALAVERA PRADO

Temático: Mg. Tte Crl EP César ALLER BENITO

**Para optar al Grado Académico de**

**MAESTRO EN CIENCIAS MILITARES**

**Con mención en Planeamiento Estratégico y Toma de Decisiones**

**2021**

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO  
ESCUELA DE POSTGRADO

DEPARTAMENTO GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN



**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS No 053 – 2021/ DGI**

En la Escuela Superior de Guerra del Ejército - Escuela de Postgrado, a los treinta un días del mes de mayo del año dos mil veintiuno, siendo las 15:50 horas, se reunió el jurado evaluador conformado por los docentes:

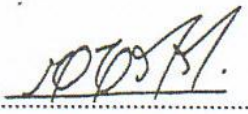
- |   |                                       |            |
|---|---------------------------------------|------------|
| ❖ | Doctor Gamaliel TALAVERA PRADO        | Presidente |
| ❖ | Maestro Adrián Víctor CAMACHO SORIANO | Secretario |
| ❖ | Maestro Jef Miler FERNANDEZ PAUCAR    | Vocal      |

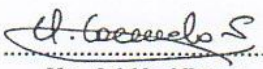
Designados según Resolución de Expedito para Sustentación de Tesis N° 053-2021/SIE/DGI/ESGE-EPG del 10 de mayo del 2021, para evaluar la sustentación virtual y defensa de la Tesis de Grado titulada **“INTERCAMBIOS ACADÉMICOS CON OTRAS ESCUELAS DE FORMACIÓN MILITAR Y SU IMPACTO EN EL EJÉRCITO DEL PERÚ, 2019**, presentado por el Bachiller Luis Daniel CARPIO EULOGIO, para optar al Grado Académico de Maestro en Ciencias Militares con mención en Planeamiento Estratégico y Toma de decisiones, de acuerdo a lo establecido en el artículo 45° de la Ley Universitaria N° 30220.

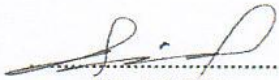
Luego de atender la sustentación virtual y defensa de la tesis de grado y realizadas las preguntas de rigor, el jurado acordó concederle la calificación de **APROBADO POR UNANIMIDAD**.

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

Firmado, en Chorrillos a los treinta un días del mes de mayo de 2021.

  
.....  
Dr. Gamaliel  
TALAVERA PRADO  
PRESIDENTE

  
.....  
Mg. Adrián Víctor  
CAMACHO SORIANO  
SECRETARIO

  
.....  
Mg. Jef Miler  
FERNANDEZ PAUCAR  
VOCAL

**Agradecimiento**

A mis profesores y asesores, que me guiaron a lo largo de la formulación de esta apasionada investigación

**Dedicatoria**

Dedicado a mi esposa e hijos, que han sido siempre mi fuerza y motivación para continuar estos dos esforzados años.

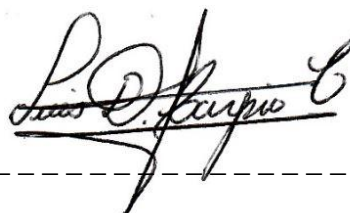
### Declaración Jurada de Autoría

Mediante el presente documento, Yo, Bach. My EP Luis Daniel CARPIO EULOGIO, identificado con Documento Nacional de Identidad N° 43310466, con domicilio real en Urb. San Antonio de Padua Mz A Lte 7, en el distrito de San Juan de Miraflores, provincia de Lima, departamento de Lima, estudiante de la VIII Maestría en Ciencias Militares de la Escuela Superior de Guerra del Ejército-Escuela de Postgrado (EPG) declaro bajo juramento que:

Soy el autor de la investigación titulada **Intercambios académicos con otras escuelas de formación militar y su impacto en el Ejército del Perú, 2019** ante esta institución con fines de optar al grado académico de Maestro en Ciencias Militares con mención en Planeamiento Estratégico y Toma de Decisiones.

Dicha investigación se ha desarrollado respetando los principios éticos propios, no ha sido presentada ni publicada anteriormente por ningún otro investigador ni por el suscrito, para optar otro grado académico ni título profesional alguno. Declaro que se ha citado debidamente toda idea, texto, figura, fórmulas, tablas y otros que corresponden al suscrito o a otro en respeto irrestricto a los derechos del autor. Declaro conocer y me someto al marco legal y normativo vigente relacionado a dicha responsabilidad.

Declaro bajo juramento que los datos e información presentada pertenecen a la realidad estudiada, que no han sido falseados, adulterados, duplicados ni copiados. Que no he cometido fraude científico, plagio o vicios de autoría; en caso contrario, eximo de toda responsabilidad a la Escuela Superior de Guerra del Ejército-Escuela de Postgrado y me declaro como el único responsable.



-----  
LUIS DANIEL CARPIO EULOGIO

Bach. My EP

DNI 43310466

### Autorización de publicación y uso

Yo, Bach. My EP Luis Daniel CARPIO EULOGIO a través del presente documento autorizo a la Escuela Superior de Guerra del Ejército-Escuela de Postgrado la publicación del texto completo o parcial de la tesis de grado titulada: **Intercambios académicos con otras escuelas de formación militar y su impacto en el Ejército del Perú, 2019** presentada para optar al grado académico de Maestro en Ciencias Militares con mención en Planeamiento Estratégico y Toma de Decisiones en el Repositorio Institucional y en el Repositorio Nacional de Tesis (Renati) de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (Sunedu), de conformidad al marco legal y normativo vigente. La tesis se mantendrá permanente e indefinidamente en el Repositorio para beneficio de la comunidad académica y de la sociedad. En tal sentido autorizo gratuitamente y en régimen de no exclusividad los derechos estrictamente necesarios para hacer efectiva la publicación, de tal forma que el acceso al mismo sea libre y gratuito, permitiendo su consulta e impresión, pero no su modificación. La tesis puede ser distribuida, copiada, exhibida y usada también con fines académicos siempre que se indique la autoría y no se podrán realizar obras derivadas de la misma.

Chorrillos, 25 de enero de 2021

  
-----  
LUIS DANIEL CARPIO EULOGIO  
Bach. My EP  
DNI 43310466

## Índice

	Página
Carátula	I
Jurado evaluador	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Agradecimiento	III
Dedicatoria	IV
Declaración Jurada de Autoría	V
Autorización de publicación y uso	VI
Índice	VII
Índice de Tablas	X
Índice de Figuras	XI
Resumen y palabras clave	XII
Abstract and keywords	XIII
Introducción	XIV

## CAPÍTULO I

### Planteamiento del Problema

1.1	Descripción de la realidad problemática	16
1.2	Preguntas de investigación	19
1.3	Objetivos de la investigación	19
1.4	Hipótesis	20
1.5	Justificación y viabilidad	20
1.6	Delimitación de la investigación	21
1.7	Limitaciones de la investigación	22

## CAPÍTULO II

### Estado del conocimiento

2.1	Antecedentes de la investigación	24
2.1.1	Investigaciones nacionales	24

2.1.2	Investigaciones internacionales	26
2.2	Teorías	28
2.3	Marco conceptual	29

### **CAPÍTULO III**

#### **Metodología**

3.1	Enfoque de investigación	33
3.2	Tipo de investigación	33
3.3	Método de investigación	33
3.4	Escenario de estudio	33
3.5	Objeto de estudio	34
3.6	Observables de estudio	34
3.7	Fuentes de información	35
3.8	Técnicas e instrumentos de acopio de información	35
3.9	Acceso al campo y acopio de información	37

### **CAPÍTULO IV**

#### **Análisis y síntesis**

4.1	Recolección de datos	40
4.2	Revisión y organización de los datos	43
4.3	Definición de las unidades de análisis	44
4.4	Descripción de las categorías	75
4.5	Soporte de categorías	83
4.6	Red semántica	85
4.7	Triangulación	86

### **CAPÍTULO V**

#### **Diálogo teórico – empírico**

<b>Conclusiones</b>	96
<b>Recomendaciones</b>	98



**Referencias bibliográficas**

100

**Anexos**

Anexo 1, Matriz de consistencia

Anexo 2, Instrumentos de acopio y recolección de datos

Anexo 3, Validación de instrumentos de recolección de datos

Anexo 4, Autorización para el acceso a la recolección de datos

Anexo 5, Compromiso ético

Anexo 6, Hoja de datos personales

Anexo 7, Propuesta de la investigación

Anexo 8, CD conteniendo la tesis de grado y la exposición

**Índice de Tablas**

	Página
Tabla 1 Oficiales entrevistados	41
Tabla 2 Descripción de categorías	75
Tabla 3 Soporte de categorías	83
Tabla 4 Triangulación	86

## Índice de Figuras

	Página
Figura 1. Cadetes de intercambio	16
Figura 2. Gestión del recurso humano	20
Figura 3. Factores limitantes	22
Figura 4. Intercambios académicos	30
Figura 5. Empleo de la plataforma Meet.	36
Figura 7. Esquema de la organización de la información en la base de datos del ordenador	44
Figura 8. Red semántica	85

## Resumen

Esta investigación, tuvo como objetivo principal, describir el impacto de los intercambios académicos con otras escuelas de formación militar en el Ejército del Perú, 2019; investigación que encuentra su justificación en la importancia del potencial humano para la institución, no coherente con la falta de conocimiento sobre los resultados obtenidos hasta el momento, más aún teniendo en cuenta que el actual modelo de gestión pública corresponde al de Gestión por Resultados. La investigación se realizó, separando dos niveles; por un lado, el impacto de dichos intercambios a nivel personal, es decir, en la persona de los oficiales, y por otro, el impacto de dichos intercambios a nivel Institucional. El estudio empleó el enfoque cualitativo, de tipo empírico, con el método hermenéutico, de corte transversal retrospectivo. Se utilizó el muestreo no probabilístico de estudio de casos tipo. Este estudio se llevó a cabo mediante entrevistas semiestructuradas al personal que realizó intercambios académicos hasta el 2019, también se llevaron a cabo sesiones de grupos focales, e investigación documentaria, determinándose mediante análisis y síntesis las categorías: Impacto Individual e Impacto Institucional. Con respecto al impacto personal en los oficiales de intercambio, se puede observar que estos han logrado una formación integral más enriquecida, combinando y complementando lo aprendido en la Escuela Militar de Chorrillos, con la escuela del país de intercambio. Asimismo, es notable que dichos intercambios, dentro del nivel individual, han reflejado resultados más significativos en el desarrollo personal que profesional. En el nivel institucional, no se ha logrado sacar el máximo provecho de los intercambios académicos para maximizar su impacto, debido a una falta de instrumentalización o adecuada gestión del potencial humano. Asimismo, se visualiza un mayor impacto futuro, conforme los oficiales de intercambio se incrementen en número, adquieran mayor grado y se desempeñen en puestos clave. Por último, se presenta una propuesta: la implementación de un programa de reinserción del oficial de intercambio.

**Palabras Clave:** *Intercambios académicos, Escuelas de formación militar, Desarrollo profesional, Prestigio Internacional, Imagen Institucional.*

### Abstract

The main objective of this research was to describe the impact of academic exchanges with other military training schools in the Peruvian Army, 2019; Research that finds its justification in the importance of human potential for the institution, not consistent with the lack of knowledge about the results obtained so far, even more so considering that the current public management model corresponds to Management by Results. The investigation was carried out, separating two levels; on the one hand, the impact of said exchanges at the personal level, that is, in the person of the officers, and on the other, the impact of said exchanges at the Institutional level. The study used a qualitative approach, empirical type, with the hermeneutical method, of retrospective cross-section. Non-probabilistic sampling of type case studies was used. This study was carried out through semi-structured interviews with the personnel who carried out academic exchanges until 2019, focus group sessions and documentary research were also carried out, determining through analysis and synthesis the categories: Individual Impact and Institutional Impact. With regard to the personal impact on the exchange officers, it can be observed that they have achieved a more enriched comprehensive training, combining and complementing what was learned at the Chorrillos Military School with the exchange country school. It is also notable that these exchanges, within the individual level, have reflected more significant results in personal development than professional. At the institutional level, it has not been possible to take full advantage of academic exchanges to maximize their impact, due to a lack of instrumentalization or adequate management of human potential. Likewise, a greater future impact is envisaged, as exchange officers increase in number, acquire a higher grade and perform in key positions. Finally, a proposal is presented: the implementation of a program to reinsert the exchange officer.

**Keywords:** *Academic exchanges, Military Academies, Professional Development, International Prestige, Institutional Image.*

## Introducción

Los intercambios académicos son practicados entre instituciones educativas y éstos buscan lograr ciertos objetivos, o tener impacto en el proceso educativo y formación laboral del educando, así como en la institución educativa misma. Este proceso de intercambio dentro del Ejército, tiene algunas particularidades que nacen de la naturaleza misma de la Institución, pues no se trata de un centro de estudios superiores como cualquier otro, una escuela o academia militar es el centro donde se forman los líderes que guiarán los pasos de la institución y en consecuencia los capacita.

La presente investigación tuvo como primer objetivo general, describir cómo es el impacto de los intercambios académicos con otras escuelas de formación militar en el Ejército del Perú. A partir de este objetivo general, se han podido establecer dos objetivos específicos, el primero de ellos fue describir como es el impacto en el nivel personal, es decir, en la persona misma de los oficiales de intercambio, el segundo objetivo específico ha sido describir cómo es el impacto de dichos intercambios en el nivel institucional.

El año 2002, se reiniciaron, después de mucho tiempo, los intercambios académicos de la Escuela Militar de Chorrillos con escuelas de formación de países amigos, sin embargo, no existe un estudio documentado de cuáles son los resultados de dicho proceso. Siendo el personal, el recurso más valioso de toda organización, es lógico y necesario gestionarlo adecuadamente para obtener la máxima productividad, dicha productividad debe ser producto del cumplimiento armonioso de objetivos personales con los objetivos institucionales, sin embargo, no se puede gestionar algo, cuya naturaleza no se conoce. Si el país, a través del Ejército, invierte recursos en la preparación de oficiales en el extranjero, es necesario que obtenga un retorno de dicha inversión. Es por ello que la presente investigación, desde un enfoque cualitativo, es uno de los primeros esfuerzos en conocer más de la naturaleza de este fenómeno y la realidad que los oficiales de intercambio han podido experimentar, desde su formación en las escuelas o academias militares extranjeras hasta su desempeño como oficiales en las reparticiones del Ejército del Perú. Para ello se extrajo información de primera fuente de 15 oficiales en distintos grados y formados en distintas escuelas de países extranjeros, que compartieron sus

experiencias, percepciones y conocimientos, de lo que ha significado para ellos este fenómeno en estudio de los intercambios académicos y que ha permitido describir cómo ha sido el impacto que ha tenido tanto en ellos mismos, como en la institución.

Esta investigación, está dividida en cinco capítulos. En el primer capítulo, planteamiento del problema, se pone en evidencia que no se ha realizado una medición o un análisis de los resultados del proceso de intercambio de cadetes con otras escuelas extranjeras de formación militar, lo que eleva el valor de la presente investigación.

En el segundo capítulo, estado del conocimiento, se revela que tampoco existen investigaciones previas sobre este particular proceso dentro del ámbito militar, solo algunas investigaciones desarrolladas en el ámbito de la educación civil universitaria, motivo por el cual, la presente investigación cobra un valor singular.

En el tercer capítulo, se desarrolla el aspecto metodológico, donde se determina el enfoque desde el cual se abordó la presente investigación, el tipo de investigación, el método empleado, las técnicas e instrumentos de recolección, entre otros.

En el cuarto capítulo se ha desarrollado el análisis y la síntesis de la información, a través de un proceso ordenado que inició con la recolección de datos, su revisión y organización, la definición de las unidades e análisis, que constituyeron básicamente extractos de los párrafos de las entrevistas realizadas a los oficiales, la descripción y el soporte de categorías, el diseño de una red semántica y la triangulación a través del empleo de tres técnicas de recolección de datos.

Finalmente, en el quinto capítulo se han establecido conclusiones y recomendaciones, que finalmente han sido materializadas en una propuesta, que pretende aportar una forma de explotar mejor la gestión del recurso humano, respecto a los oficiales de intercambio y potenciar el impacto positivo tanto en ellos mismos como en la institución.

## CAPÍTULO I

### Planteamiento del Problema

#### 1.1 Descripción de la realidad problemática

Los intercambios académicos son programas que se aplican a estudiantes que, por un periodo determinado de tiempo o ciclos académicos, son enviados a otros institutos similares o afines en el extranjero y que contribuyen o complementan los estudios que dichos estudiantes se encontraban realizando.

Para que se concrete un intercambio, debe existir un acuerdo de por medio entre las instituciones o un convenio que permita al alumno estar en la capacidad no solo de recibir los conocimientos sin que ello involucre un gasto adicional, sino las condiciones de estadía y habitabilidad sean lo suficientemente adecuadas para que el proceso sea realmente productivo y alentador.



*Figura 1. Cadetes de intercambio*

*Fuente:* Pagina web de la Escuela Militar de Chorrillos

Estos intercambios se dan tanto en institutos civiles (colegios, institutos técnicos, universidades) y de una manera muy particular en las Instituciones Armadas.

En las instituciones civiles, particularmente el caso de las universidades, donde este proceso es más frecuente; encuentran su razón como una forma de fomentar e inducir al estudio con la motivación de que en el proceso puedan acceder a la oportunidad de ampliar su panorama y enriquecerse de los conocimientos, la



cultura y vivencias que implica el poder estudiar en el extranjero, hecho que por una parte prestigia al estudiante y lo distinguirá cuando se inserte en el mercado laboral; mientras que por otra parte favorece a la imagen de la universidad, captando más estudiantes y generando mayores ingresos para la misma, es decir; se beneficia el estudiante y se beneficia la universidad al diferenciarse de otras universidades que forman parte del abanico de opciones que dispone un estudiante para iniciarse en el estudio de una carrera técnica o profesional.

En las fuerzas armadas, específicamente en el Ejército del Perú; este proceso es muy particular; pues indudablemente busca mejorar la capacitación y/o formación de sus cadetes, exponiéndolo a los conocimientos de países de prestigio académico-militar, inserta al cadete en una cultura diferente y dentro de la que aprenderá de múltiples vivencias, otros métodos de solución a problemas militares, otras perspectivas y formas que en su conjunto enriquecerán el bagaje cognitivo y le brindarán al cadete una visión y un panorama mucho más amplio, provisto de nuevas y poderosas herramientas que le permitirán aplicar sus capacidades en su desarrollo como Oficial.

Para ser parte de este programa de intercambio, los cadetes deben esforzarse por quedar entre los primeros puestos durante su primer año de estudios en la Escuela Militar “Coronel Francisco Bolognesi”; al término del mismo y en estricto orden de mérito, se otorgan las becas disponibles entre los países con los que se mantiene convenio vigente y que les permitirán iniciar el siguiente año académico en la escuela militar del país elegido, para el caso de escuelas latinoamericanas (Argentina, Brasil); o previa evaluación de autosuficiencia para el caso de aquellas escuelas de idioma diferente (Estados Unidos de Norte América, Francia, Rusia, etc.).

Si bien es cierto, el otorgamiento de las becas es una especie de premio al esfuerzo, objetivamente, ello constituye solo la forma en que estas son distribuidas, pues existe o debería existir un trasfondo mayor; en primer lugar porque se tiene que evaluar y sobre todo asegurar que lo aprendido y lo vivido en un país extranjero a través de su escuela militar, sea a su retorno, realmente fructífero al menos en dos aspectos; en primer lugar, en el aspecto individual o personal del futuro oficial; es decir, que la experiencia sea enriquecedora y constituya un plus que lo acompañe

en el desarrollo de su carrera como oficial; y en segundo lugar, que los conocimientos que dicho oficial traiga consigo y su aplicación y/o explotación en la Institución, constituyan un progreso o mejoras para el Ejército del Perú.

Es así como pasamos a evaluar una situación aparentemente privilegiada o afortunada, a través del impacto real y objetivo (al menos en los dos aspectos citados en el párrafo anterior) que esta genera; y es que no existe un estudio previo que demuestre fehacientemente cuáles son los resultados de estas experiencias.

Para efectos de clarificar mejor la problemática, podemos citar el ejemplo de un estudiante de medicina, cuya capacitación producto de un intercambio académico, seguramente le brindará otros conocimientos y otras formas o métodos para tratar y curar una determinada enfermedad, dicho estudiante al retornar a su país, tendrá nuevas herramientas para desempeñarse frente a la misma enfermedad. En el caso del cadete militar, la realidad es un poco distinta, pues para empezar tendrá que sufrir un doble proceso de asimilación de doctrina, que es la base de la estrategia y la táctica, pues éste tendrá que dejar de aprender la doctrina del Ejército del Perú para aprender la doctrina extranjera, al término de sus estudios, tendrá nuevamente que adaptarse en el proceso de asimilación de doctrina peruana; este proceso requiere un tiempo considerable de adaptación en el que ya estará retrasado temporalmente con respecto al resto de su promoción; y si analizamos la conveniencia institucional, debemos tener claro que la doctrina de otros países obedece a la realidad propia (ambiente geográfico, medios, cultura, etc.) de los mismos que pueden tener diferencias sustanciales a las del Perú, y para poder ser aplicable a nuestra realidad, si fuera el caso, tendría que pasar por un proceso de profundo análisis, adaptación y pruebas experimentales antes de ser aceptada cualquier innovación.

Con ello no se sugiere que el proceso de intercambio sea inconveniente, tampoco lo contrario, pues ello será producto de la investigación, de lo que se trata es de..., en primer lugar, exponer la problemática o lo complejo que resulta determinar su impacto real (al menos en los dos aspectos o dimensiones expuestas) y en segundo lugar como se vienen explotando dichos intercambios y que resultados se han obtenido.

El problema de haber estado llevando a cabo estos intercambios académicos, sin una evaluación del impacto que han producido, no permite introducir mejoras o retroalimentar el proceso para ser más eficientes, tanto en la inversión que hace el Estado, es decir de los recursos económicos y materiales que se requieren para mantener a un cadete en el extranjero, como en la inversión del mayor recurso con que cuenta el Ejército, es decir, su personal (potencial humano).

Es por ello que la presente investigación, cobra una importancia singular, no solo por su valor intrínseco que busca resolver la problemática expuesta, sino que además es única en su género y en el ámbito nacional o local, la misma que servirá sin duda de base o punto de partida para futuras investigaciones.

## **1.2 Preguntas de investigación**

### ***1.2.1 Pregunta general***

¿Cómo es el impacto de los intercambios académicos con otras escuelas de formación militar en el Ejército del Perú?

### ***1.2.2 Preguntas específicas***

- a) ¿Cómo es el impacto a nivel personal de los intercambios académicos con otras escuelas de formación militar?
- b) ¿Cómo es el impacto a nivel institucional de los intercambios académicos con otras escuelas de formación militar?

## **1.3 Objetivos de la investigación**

### ***1.3.1 Objetivo principal***

Describir cómo es el impacto de los intercambios académicos con otras escuelas de formación militar en el Ejército del Perú.

### ***1.3.2 Objetivos específico***

- a) Describir cómo es el impacto a nivel personal de los intercambios académicos con otras escuelas de formación militar.
- b) Describir cómo es el impacto a nivel institucional de los intercambios académicos con otras escuelas de formación militar.

#### 1.4 Hipótesis

Los intercambios académicos con otras escuelas de formación militar impactan positivamente en el Ejército del Perú.

#### 1.5 Justificación y viabilidad

Lo máspreciado que toda institución posee, es su personal, incluso hasta hoy existe controversia por darle una denominación que realmente refleje la dimensión de su importancia para las instituciones, algunos los llaman recursos humanos, otros, talento humano, capital o potencial humano, etc.; es por ello que se debe poner especial énfasis en el tratamiento, preservación, capacitación y explotación de dicho potencial.



*Figura 2.* Gestión del recurso humano

Fuente: internet

Para el Ejército del Perú, de manera muy particular no existe duda que la principal arma es el hombre, cuyo valor proviene de la calidad de su preparación, instrucción, entrenamiento y educación en el arte de la guerra y ciencia militar; y como institución del Estado, envía personal a capacitarse en escuelas extranjeras, esta capacitación, si bien es cierto no demanda de una mayor inversión por parte del estudiante, sí representa una suma importante de dinero que el Estado a través

del Ejército del Perú invierte para poder solventar los costos de enviar y mantener a su personal estudiando en los países con los cuales mantiene convenios de intercambio.

Es por ello que se torna tan importante y necesario conocer cuáles son los frutos de dicha inversión, cuál es el impacto institucional que los programas de intercambio tienen en el Ejército del Perú, y así también cuál es el impacto que estos programas de intercambio tienen en la carrera del oficial a fin de no dañar su máspreciado recurso. Conociendo los resultados de la gestión, se puede llevar a cabo un efectivo proceso de retroalimentación para mejorar las condiciones y las formas cómo se llevan a cabo y cómo se vienen aprovechando.

Haciendo un remembranza en los procesos de gestión, se aprecia que hace algunos años la gestión era una “Gestión por Procesos”, es decir, el enfoque estaba en cumplir bien el “proceso mismo”, sin embargo hoy está orientado a la “Gestión por Resultados”, y en este nuevo modelo, el enfoque está en el bien común o el impacto generado a través del proceso; es por ello que se hace aún más imperioso conocer la real dimensión del impacto generado porque en base a él se medirá la eficiencia y eficacia de la gestión como un todo.

## **1.6 Delimitación de la investigación**

Los intercambios académicos se dan en diferentes jerarquías y por diferentes causas, vale decir que se da en las escuelas de formación militar como son la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” y el Instituto de Educación Superior Tecnológico del Ejército – ETE “Sgto 2do Fernando Lores Tenazoa”, intercambiando cadetes y alumnos respectivamente, así como oficiales que se desempeñan como instructores o docentes, y por diferentes periodos de tiempo, que pueden ser desde una semana, un semestre o todo un periodo de formación. Los hay también luego de culminar un curso de capacitación o perfeccionamiento en las diferentes escuelas de armas y servicios, así como en la Escuela Superior de Guerra del Ejército.

El Universo es amplio, y por ello la investigación se focaliza en la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” por ser el alma mater del

Ejército del Perú y donde los intercambios se producen por un periodo más prolongado que permitió un mayor y mejor estudio.

Asimismo, si bien es cierto los intercambios académicos tienen muchos años de antigüedad, hubo un periodo en que dichos intercambios se interrumpieron y fueron reanudados en la Escuela Militar de Chorrillos a partir del año 2002, graduándose dicha promoción el 2006. Por ser intercambios relativamente contemporáneos, la investigación ha comprendido aquellos oficiales que se graduaron entre el 2006 y el 2019.

### 1.7 Limitaciones de la investigación

Existieron algunas limitaciones para llevar a cabo la presente investigación, algunas previas y otra muy particular que surgió durante el desarrollo.

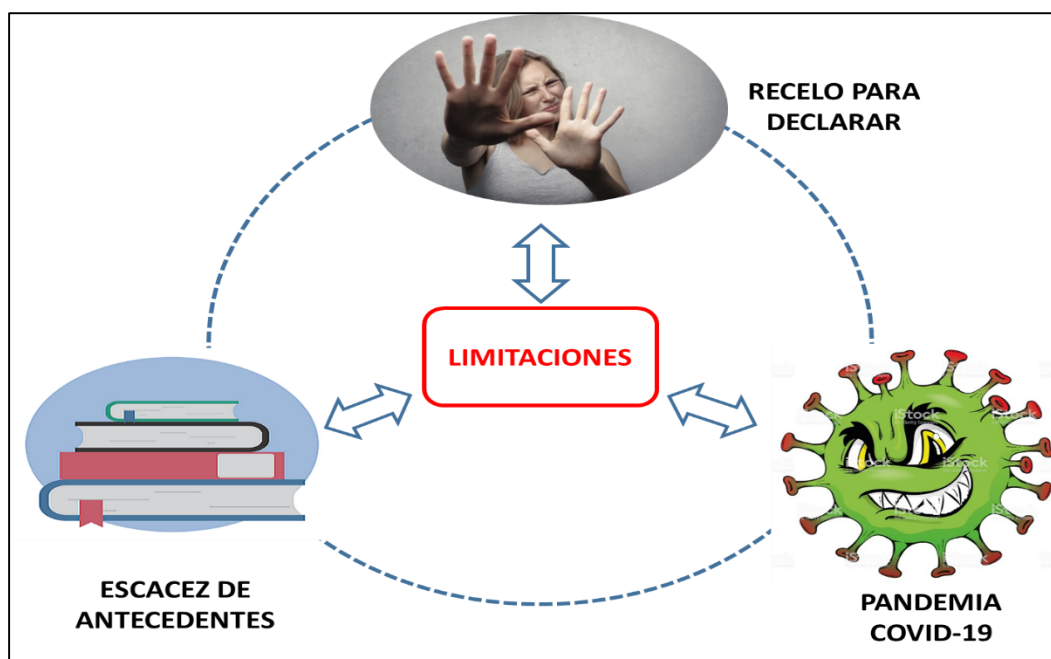


Figura 3. Factores limitantes

Fuente: Elaboración propia

La primera y una de las principales limitaciones al desarrollo de la presente investigación, sin duda ha sido la falta de antecedentes; pues con mucho esfuerzo se pudo hallar algunas investigaciones que abordan el tema de los intercambios académicos, pero más que todo en el ámbito civil, siendo que sólo se halló una investigación de intercambios académicos militares, pero de los cursos de Comando y Estado Mayor.

Otra de las limitaciones a la que se enfrentó es el temor natural de brindar información, tanto en el personal de oficiales que han sido partícipes de estos intercambios, quienes naturalmente mostraron ser cautelosos al dar una opinión o expresar algo que pudiera interpretarse como una queja o crítica a la institución y resultar en algún tipo de represión. Asimismo, es de entender también el recelo a compartir información cuyo análisis podría poner en evidencia alguna vulnerabilidad, vacío o falencia.

Una limitación muy particular fue la situación de pandemia mundial del Nuevo Corona Virus, conocido como Covid-19, la misma que generó que el Supremo Gobierno declare el Estado de Emergencia y emita disposiciones que restringen el tránsito, reuniones, eventos, entre otras; además, el Ejército ha cerrado la mayoría de sus oficinas administrativas, atendiendo sólo y con limitaciones, aquellas que son estrictamente necesarias para enfrentar la lucha contra esta pandemia y su participación en acciones militares en apoyo a la Policía Nacional.

Todo ello definitivamente ralentizó el avance de la recopilación de informaciones, y provocó que se empleen al máximo los medios digitales para conducir el proceso y cumplir los plazos previstos para la presente investigación.

## CAPÍTULO II

### Estado del conocimiento

#### 2.1 Antecedentes de la investigación

Los intercambios académicos entre escuelas de formación militar no son nuevos, sin embargo, no se han hallado muchas investigaciones al respecto, y es comprensible, ya que el campo militar es relativamente nuevo en lo que respecta al desarrollo de investigaciones, y es por ello que el personal militar, principalmente oficiales, vienen desplegando esfuerzos cada vez mayores que les permitan no solo obtener un grado académico, sino también generar conocimiento, contribuir a la comprensión y solución de una realidad problemática. En el ámbito internacional no se registran investigaciones sobre estos intercambios, y en lo que respecta al ámbito nacional, solo se halló una investigación en el repositorio de la Escuela Superior de Guerra del Ejército que aborda el tema de los intercambios, pero desde una perspectiva académica y en oficiales superiores.

Por estas razones se recurrió a incluir también dentro de las investigaciones, los intercambios académicos entre instituciones educativas en el ámbito civil, ya que la dimensión del impacto de estos intercambios en el nivel personal abarca los efectos en la persona humana, sus capacidades, destrezas, objetivos y desarrollo profesional.

Es pertinente aclarar que las investigaciones previas halladas sobre este interesante campo, además de ser escasas, la mayoría se limitan a exponer casos, pero no profundizan con rigor científico.

Esta escasez de fuentes, hace de la presente investigación un hito y eleva la importancia de la misma, que sin duda contribuirá y servirá para futuras apreciaciones.

A continuación, se presentan algunas de las investigaciones halladas tanto en el ámbito internacional como en el nacional.

##### **2.1.1 Investigaciones nacionales**

Cochachín, C., & Avellaneda, J. (2015). *Convenios de intercambio académico y su aplicación en el proyecto educativo de la ESGE-EPG, 2015*. (Tesis de



maestría). Escuela Superior de Guerra del Ejército - Escuela de Postgrado, Lima, tuvo por objetivo establecer el grado de relación de los convenios de intercambio académico y su aplicación en el Proyecto Educativo de la ESGE-EPG, utilizando el enfoque cuantitativo, llegando a la conclusión que la cooperación académica institucional eleva la calidad educativa de los oficiales estudiantes y se articula sincronizadamente con el perfil del egresado; así mismo, las alianzas interinstitucionales reconocen el desarrollo académico en función de una temática referido en el proyecto educativo; finalmente, que los oficiales seleccionados para los intercambios académicos militares deberían necesariamente regresar a la ESGE a fin de producir una mejora continua del proyecto educativo.

Se puede afirmar que esta investigación es el único caso de estudio militar en el ámbito nacional referido a los intercambios académicos en el Ejército; y por ello cobra especial relevancia para la presente investigación, no solo por el antecedente en sí, sino más bien por sus conclusiones, que principalmente están orientadas hacia el aspecto de mejora académica, ya que los participantes son oficiales superiores, con una carrera y una personalidad ya forjada y con cierta trayectoria. Cabe resaltar que para el caso de la presente investigación, las dimensiones de estudio e impacto, serán de mayor profundidad, pues se trata de cadetes que la gran parte de su periodo de formación militar, la han recibido en una escuela de formación extranjera; pero es muy importante la conclusión que sugiere que los oficiales que han salido de intercambio, deberían regresar a la ESGE para producir una mejora en el proyecto educativo, pues podría ser contrastada con el impacto que ha producido o produciría el hecho de que un oficial formado en el extranjero, sea destinado como instructor en la Escuela Militar de Chorrillos.

Romero, Y. (2017). *Efectos de la movilidad internacional estudiantil en la captación de postulantes en una universidad privada de Lima en el año 2017*. (Tesis de maestría). Universidad San Martín de Porres, Lima, tuvo por objetivo determinar el efecto de la movilidad internacional estudiantil en la captación de postulantes en una universidad privada de Lima-Perú en el 2017, utilizando el enfoque cuantitativo, llegó a las siguientes conclusiones: como primera conclusión establece que existe una relación positiva entre la comunicación de la

movilidad internacional estudiantil y el nivel de conocimiento de la oferta académica internacional; como segunda conclusión establece que existe una relación positiva entre el nivel de conocimiento de la oferta académica internacional y la captación de estudiantes; como tercera conclusión establece también que existe una relación positiva entre la comunicación de movilidad internacional estudiantil y el nivel de interés en los programas de movilidad y como cuarta conclusión establece la relación positiva entre el nivel de interés en los programas de movilidad internacional estudiantil y la captación de estudiantes.

Analizando estas importantes conclusiones y contrastándolas con el ambiente militar, se puede decir que tienen mucho sentido en el ámbito civil, pues podría ser muy atractivo para un postulante, aquella universidad que mantenga convenios de intercambio internacional, en el ámbito militar, el caso de los candidatos a oficiales, la motivación principal que se declara abiertamente es la de vocación de servicio y entrega a la Patria, sin embargo, no se puede descartar que constituya un atractivo para aquellos jóvenes que conscientes de poseer cualidades sobresalientes para el estudio, asocien la posibilidad de que a través de su desempeño, puedan acceder a esta oportunidad de estudiar en el extranjero, lo que indirectamente elevaría el nivel académico y la determinación de aquel personal nombrado para representar a su escuela en otros países.

### **2.1.2 Investigaciones internacionales**

López, M. (2010). *El intercambio estudiantil como recurso promotor del desarrollo humano* (tesis de maestría). Universidad Iberoamericana, México D.F., tuvo como objetivo comprender el impacto de la experiencia de intercambio estudiantil en la percepción y la experiencia de la realidad, del mundo y de sí mismos de los estudiantes de licenciatura del Centro de Investigación y Docencia Económica, A.C., para poder implementar estrategias que posibiliten un aprovechamiento más completo por parte de los alumnos, no sólo en lo académico sino también en lo personal y humano, así mismo, facilitar la integración de la experiencia de la movilidad estudiantil a través de una comunicación basada en las tres actitudes básicas del Enfoque Centrado en la Persona, para que el intercambio sea así aprovechado como recurso promotor del desarrollo humano; el enfoque empleado

fue cualitativo, llegando a la conclusión que en el programa de movilidad estudiantil se han privilegiado los aspectos académicos y descuidado la dimensión vivencial, lo que implica una falta de acompañamiento antes, durante y después de la experiencia de intercambio, así mismo que la movilidad estudiantil por sí misma no es un factor necesario ni suficiente para que tenga lugar un proceso de cambio orientado hacia el desarrollo humano y que se requiere de una estrategia de acompañamiento cercano para potenciar los resultados tanto en el aspecto académico como personal.

De este estudio llevado a cabo por López, se puede destacar un factor muy importante y que definitivamente debe ser tomado en cuenta en la presente investigación, que es el seguimiento del estudiante una vez efectuado este intercambio, pues es de suponer que tanto el proceso de aceptación como el de adaptación, no sólo a nuevas metodologías, sino a otras culturas, constituye un cambio muy importante para el estudiante, sobre todo teniendo en cuenta que además ya no tiene el contacto físico con su familia, el cual constituye un soporte emocional muy importante que sin duda repercute no solo en su desempeño académico, sino en su formación como ser humano durante el proceso.

Osés, P. (s.f.). *Análisis de los factores que facilitan o dificultan la adaptación de los estudiantes de intercambio en la facultad de economía y negocios de la Universidad de Chile* (tesis de maestría). Universidad de Chile, Santiago de Chile, tuvo como objetivo obtener más información acerca del proceso de integración de los estudiantes de intercambio de la facultad y analizar variables relevantes a la hora de definir los elementos que pudieran estar facilitando o dificultando dicha integración y adaptación en ellos. Así como entregar información acerca de las percepciones tanto de los propios estudiantes de intercambio como de los estudiantes regulares chilenos y la interacción entre ellos, el enfoque empleado fue cuantitativo, llegando a las siguientes conclusiones; en primer lugar, existen más factores que facilitan la integración y adaptación de los estudiantes de intercambio que aquellos que los dificultan, siendo una de estas últimas la distancia cultural, y que en un resumen de las experiencias la gran mayoría cumple con sus expectativas y destacan los aspectos positivos de la cultura chilena, lo cual se ve reflejado en las buenas recomendaciones y referencias recibidas; en segundo lugar, la falta de

experiencia y el limitado uso del idioma inglés para comunicarse de los chilenos, puede intervenir en la baja hospitalidad y la falta de proactividad a la hora de integrar a los estudiantes de intercambio a las rutinas chilenas; finalmente, si bien los resultados no son concluyentes dada la naturaleza exploratoria de la investigación, otorgan información relevante, en un tema que se está desarrollando muy rápidamente, que puede dar pie a futuras investigaciones más fiables.

Se puede identificar como aspecto más relevante en provecho de la presente investigación, que la investigación de Osés, hace un balance entre los aspectos que facilitan y dificultan el proceso del intercambio, aplicado en alumnos que llegan por intercambio a la Universidad de Chile, y pone de relieve la barrera que significa la falta de dominio del idioma extranjero del anfitrión en el proceso de intercambio cuando se trata de interactuar y brindar hospitalidad, es por ello que, en el caso de los intercambios de la Escuela Militar de Chorrillos con otras escuelas de formación militar, es un requisito a cumplir, sujeto a evaluación para garantizar o evitar que los cadetes no tengan esa complicación, asimismo, destaca que existen más aspectos que facilitan que los efectos que dificultan los intercambios, pero deja muy en claro que no es una conclusión absoluta, en el caso de la presente investigación, es preciso analizar y concluir al respecto, obteniendo información de primera fuente.

## **2.2 Teorías**

### ***Teoría del Intercambio Académico***

Marín (2016) acoge la denominación de intercambio académico como sinónimo de movilidad académica, la misma que constituye una oportunidad única para los estudiantes universitarios que les brinda la capacidad de contrastar sus opiniones con la de otros estudiantes pertenecientes a otras razas o culturas, y que además les brinda la oportunidad de llevar a la práctica un determinado grado de teoría mediante trabajos de campo entre otras técnicas. Así mismo, pone en evidencia que la teoría o base científica respecto a este tema es realmente escasa, debido a que la mayoría de estudios terminan artículos elevados desde las experiencias personales que en pocos casos son publicados o estudiados con mayor rigurosidad; producto de su estudio, él ha podido señalar algunos postulados; tal es así que reconoce que el ser parte de un intercambio académico, conlleva a que el alumno abra su mente

hacia nuevos escenarios, culturas, idiosincrasias e idiomas, reconociendo y aprendiendo de la diversidad del mundo; así mismo el alumno de intercambio no solo se comporta en base a una cuestión de actitud personal, sino que es consciente que su desempeño abre o cierra las puertas para futuros compañeros y que su performance tiene implicancias en el prestigio de su universidad; finalmente, si se toma en cuenta que el intercambio constituye una experiencia de crecimiento tanto en el ámbito personal como profesional, académico, cultural y laboral, su atención es también muestra de la preocupación de la universidad por sus alumnos.

Es particularmente interesante el planteamiento de que el comportamiento del alumno de intercambio, se ve influenciado por la responsabilidad y la representatividad que lleva consigo su selección y nombramiento, ello podría constituir en un factor de cambio de idiosincrasia, una evolución temporal en el alumno o podría llevarlo a un estado de estrés o frustración, todo ello abre un abanico de posibilidades que serán objeto de análisis en el presente estudio.

Alsina (2003) señala que producto de un estudio realizado en 183 universidades de Norte América, se pudo concluir que entre los principales factores para que una universidad se internacionalice se pueden identificar los siguientes: una adecuada gestión de los recursos, el apoyo de la gestión central y la competencia internacional de sus profesores.

Las afirmaciones de Alsina son aceptadas, pero se reconoce que están enfocadas al logro de este objetivo a través del desarrollo de procesos eficientes que darán como resultado la internacionalización; en el caso de una escuela de formación militar, las condiciones son distintas, ya que obedece a voluntades entre institutos armados que llevan a abrir la posibilidad del intercambio; sin embargo si los factores mencionados por Alsina no se cumplen de manera eficiente, es de suponer que aunque las invitaciones de otros países estén abiertas, no se concretarían los intercambios, ya que se estaría poniendo en peligro la permanencia del cadete en el otro instituto así como la calidad de su formación.

### **2.3 Marco conceptual**

#### ***Intercambios académicos***

Según Marín (2016) son oportunidades de intercambio de estudiantes que les permiten conocer la diversidad cultural de otros países.

En el ámbito militar, los intercambios académicos son procesos en los que personal militar de países amigos son enviados y recibidos con el fin de enriquecerse de un proceso educativo y cultural, ya sea de nivel formativo o de perfeccionamiento, por un periodo de tiempo variable de acuerdo a la modalidad correspondiente, que pueden ser días en el caso de visitas, meses en caso de cursos y capacitaciones y años para el caso de estudios de pre y post grado.



*Figura 4.* Intercambios académicos

*Fuente:* Elaboración propia

Para el caso de la presente investigación, esta terminología será empleada para referirse al proceso específico de intercambio de cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos con otras escuelas extranjeras, en su etapa de formación como oficiales desde su ingreso hasta su egreso o graduación como oficiales en el grado de subteniente o alférez.

#### ***Memorándum de entendimiento***

De acuerdo al Diccionario panhispánico del español jurídico, (2020) son acuerdos bilaterales o documentos concertados entre sujetos de derecho internacional, o sus organismos dependientes, sin que se produzcan efectos jurídicos y pueden ser contratos o simplemente declaraciones de sus intenciones.

Cuando se firma entre dos o más ejércitos, en ellos, llamados también hojas de entendimiento, son realizados con finalidades de cooperación mutua y que contemplan los detalles administrativos y las responsabilidades de cada uno de los firmantes para la ejecución de sus acuerdos.

### ***Misión de estudios en el extranjero***

Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi" (2017) es la condición en la que se encuentran los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", en aplicación de los convenios internacionales y detallada en los Memorándum de entendimiento respectivos, que cursan estudios en otros países, dichos cadetes, son sometidos al régimen disciplinario y académico de la escuela de formación del país anfitrión.

### ***Impacto personal***

Marín (2016) reconoce el impacto de un intercambio académico en varios escenarios o niveles, hace mención a un nivel personal, un nivel profesional y un nivel institucional.

En una interpretación orientada a los fines de esta investigación se reconocerá al nivel personal y profesional de Marín, dentro de una misma categoría, ya que tienen incidencia en la persona o alumno objeto del intercambio, entendiéndose como impacto personal a todos los efectos que van a causar importantes cambios en la persona del alumno, ya sean cambios o consecuencias positivas como negativas.

### ***Impacto institucional***

Marín (2016) se refiere al impacto institucional como el efecto en el prestigio de la Universidad cuyo alumno es enviado como intercambio.

Para efectos de este estudio, se precisará este impacto no solo tomando el concepto de Marín dirigido en este caso a la Escuela Militar, sino que se elevará su significación hacia el efecto que tienen en el Ejército, producto de la explotación

del talento humano del personal que es enviado en intercambio, antes, durante y después del proceso.



## **CAPÍTULO III**

### **Metodología**

#### **3.1 Enfoque de investigación**

La investigación se llevó a cabo a través de un enfoque cualitativo por las condiciones y contexto del tema investigado y porque los resultados fueron producto de un análisis Hermenéutico – interpretativo.

#### **3.2 Tipo de investigación**

Según Vargas (2011) si las preguntas, el objeto de estudio y el ámbito en el que se encuentra y desarrolla el problema de investigación pertenecen a la realidad y los resultados que se esperan obtener son resultados concretos que no buscan formar parte de un cuerpo teórico o construir nuevas teorías al respecto, entonces se puede nombrar dicho estudio como estudio empírico. En efecto la presente investigación encontró todos estos elementos en la realidad, no pretendió construir conceptos teóricos, sino más bien analizar y comprender el impacto que produce el proceso de intercambios académicos en los oficiales a su retorno al término de su misión de estudios y durante su desempeño profesional en el Ejército del Perú.

#### **3.3 Método de investigación**

El método o camino seguido por la presente investigación fue el hermenéutico, pues al investigar personas, se tuvo que comprender para cada caso, cómo fue que interpretaron, qué significado o implicancias tuvo para cada caso particular el fenómeno o proceso de intercambio académico y cómo fue que, en base a su realidad, afectó, ya sea positiva o negativamente, desde una óptica individual e institucional.

#### **3.4 Escenario de estudio**

Taylor y Bogdan (2000) sostienen que, en la metodología, se habla de escenarios en el que existen actores que son gente que actúan en base a lo que perciben del mundo.

El escenario en el cual se desarrolló la presente investigación comprendió un espacio físico y virtual, físico porque abarcó las instalaciones de la Escuela Superior de Guerra del Ejército-Escuela de Postgrado, Comando de Educación y Doctrina del Ejército, Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”; que son las instalaciones donde el investigador buscó información sobre la normatividad, procedimientos vigentes, responsabilidades y tratamiento de los casos de intercambios académicos, realizará entrevistas y procesó informaciones, sin embargo ante la situación particular del personal de oficiales que en muchos casos se encontraron destacados o sirviendo en diferentes partes del país y el extranjero, se empleó el medio virtual, ya sea entrevistas a través de la internet (Skype, Facebook, WhatsApp, correo electrónico) y vía telefónica.

### **3.5 Objeto de estudio**

El objeto de estudio de la presente investigación fue el impacto de los intercambios académicos en el Ejército del Perú, siendo este de carácter empírico, ya que tienen una existencia espacio-temporal que se estudió desde la realidad misma y no en el mundo de las ideas o conceptos teóricos. Vargas (2011) nos dice que en algunas ocasiones es posible reconocer dos tipos de objeto de estudio para una misma investigación, uno empírico que nos permite estudiarlo en el mundo real o físico, y otro conceptual que nos permite conectarlo con el mundo de las ideas; sin embargo para este caso particular, no ameritó buscar el objeto conceptual, ya que no se pretendió realizar ningún cambio en las teorías, sino analizar los aspectos o efectos reales de los intercambios académicos.

### **3.6 Observables de estudio**

Los observables derivados de las preguntas de investigación fueron, por un lado, el impacto individual de los intercambios académicos en el Ejército del Perú y por otro el impacto institucional de dichos intercambios; sin embargo los observables concretos, reales o específicos que nos permitieron relacionarlos con el levantamiento de campo fueron los fragmentos de las entrevistas, resultados de desempeño académico en los cursos de capacitación y perfeccionamiento, los informes anuales de eficiencia del personal de oficiales, antecedentes del Oficial,

su orden de mérito general, reglamentos y normas referentes al proceso de intercambios académicos de las escuelas, entre otros; los mismos que de manera integrada brindaron información que nos permitió analizar los efectos del intercambio académico.

### **3.7 Fuentes de información**

Las fuentes de información para la presente investigación la constituyeron los oficiales partícipes de intercambios académicos hasta el 2019, documentos como resoluciones de nombramiento, diplomas o certificaciones de logros alcanzados, y también los documentos normativos relativos al proceso de intercambios.

### **3.8 Técnicas e instrumentos de acopio de información**

Vargas (2011) sostiene que “es recomendable elegir al menos dos técnicas a fin de poder triangular la información recabada”. En efecto y particularmente para esta investigación en la que cada una de las personas entrevistadas proporcionaron información sobre su caso particular, algunas de ellas podrían haber ocultado o brindado información que por vergüenza, por temor o alguna otra razón, no fuera exactamente la misma que conste en documentos oficiales, incluso para el análisis de algún tipo de información, se requirió tener varios enfoques sobre la misma, ya que la naturaleza del método hermenéutico hace que un mismo hecho pueda tener un significado distinto para una u otra persona. Es por ello que para poder triangular o contrastar no solo la veracidad sino el significado de la información, se emplearon las técnicas de entrevista, grupo focal, e investigación documental.

Las entrevistas fueron aplicadas sobre el personal de oficiales, quienes proporcionaron la información de primera fuente. Estas entrevistas, dada la actual situación de pandemia a causa de la Covid-19, fueron llevadas a cabo de manera virtual.

El grupo focal, fue aplicado, reuniendo en una misma sala virtual, a los oficiales que participaron de intercambios con un mismo país, donde a través de una dinámica grupal, se pudo recolectar información acerca de las percepciones sobre los mismos temas tratados en las entrevistas individuales, pero esta vez

tratando de captar los significados colectivos en dichos grupos, a su vez contrastar los datos obtenidos anteriormente.

En ambos casos, las entrevistas fueron grabadas con la respectiva autorización por parte de los participantes y el compromiso del investigador, de mantener estrictamente la confidencialidad del caso, y cuyo único fin, fue tener la capacidad de poder revisar nuevamente alguna afirmación y no perder ningún detalle de tan valiosa información.

Por otro lado, la Indagación o Análisis Documental, se llevó a cabo sobre algunos documentos como son los memorándums de entendimiento entre los países de intercambio, las resoluciones de nombramiento, decretos supremos y reglamentos tanto de los centros de formación de las Fuerzas Armadas como de la Escuela Militar, su estatuto, diplomas y certificaciones, escalafones, entre otros.



Figura 5. Empleo de la plataforma Meet.

Fuente: Internet

Para la aplicación de la técnica de entrevista y grupo focal se emplearon guías de entrevista formuladas especialmente para cada una de ellas y para el caso de la investigación documentaria, se emplearon fichas de registro donde se extrajeron de manera resumida los datos pertinentes.

### **3.9 Acceso al campo y acopio de información**

La información fue recogida principalmente en la ciudad de Chorrillos, en las instalaciones del Comando de Educación y Doctrina del Ejército, y sus dependencias como la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” y algunas oficinas conexas como la Dirección de Relaciones Internacionales del Ejército, por lo que se requirió la autorización respectiva de sus comandos a fin de que nos permita acceder al tratamiento con personal y la documentación respectiva.

El acopio de la información se realizó de manera personal, manteniendo el orden, garantizando la confidencialidad y autenticidad de la misma, recopilada a través de los instrumentos empleados como las guías de entrevista, de grupo focal y fichas documentarias a fin de asegurar la pertinencia, relevancia confiabilidad y vigencia de dicha información.

## **CAPÍTULO IV**

### **Análisis y síntesis**

La vida de un cadete militar, de por sí, tiene sus particularidades que la distinguen de cualquier otra carrera que una persona pueda tomar. Más aún la vida de un cadete que participa de un intercambio académico, sufre un giro importante, y para conocer la magnitud de su impacto, es preciso conocer de manera general aspectos del proceso mismo.

Un cadete de la Escuela Militar de Chorrillos normalmente tiene el soporte de una familia que lo ayuda desde el exterior para poder afrontar y sobrellevar las exigencias a las que el cadete es sometido al interior de la Escuela. Tal es así que el cadete solo se enfoca en su desempeño académico, mientras que cualquier necesidad o requerimiento que se le presente durante la semana, es proporcionado por la familia, y cuando este cadete sale al exterior de paseo durante el fin de semana, recupera energías y desarrolla sus tareas, se recrea y relaja, mientras la familia se encarga de su alimentación y aspectos administrativos como el lavado de prendas, transporte, entre otros. Pero, por sobre todo, el entorno familiar y su círculo de amigos en el exterior, cumplen un papel muy importante en el plano sentimental, pues es la que le proporcionan la ayuda espiritual y moral para mantener el equilibrio emocional que un muchacho de su edad necesita y forjar una personalidad que aún se encuentra en formación. Tanto el consejo de sus familiares como el contacto físico, ejercen una influencia muy importante en la persona.

Sin embargo, un cadete que se somete al proceso de intercambio académico, afronta una separación física de su entorno familiar y amigos, para insertarse en una sociedad diferente a la suya, con otra cultura, otras costumbres, estará en contacto con personas totalmente desconocidas, en las que no puede confiar en el mismo grado que en su anterior círculo. La situación se torna más difícil si la comunicación debe darse en otro idioma que a lo mejor no domina. En algunos casos la brecha en el nivel académico sobre todo con países con mayor desarrollo también es un factor importante. Es consciente de que encuentra literalmente solo, no tiene un grupo de personas en el exterior que puedan ayudarlo a solucionar sus necesidades, tampoco tiene un hogar a donde llegar en sus salidas de paseo. Si no se establece

un vínculo o se mantiene una comunicación eficaz con su escuela de origen (Escuela Militar de Chorrillos) el cadete podría sentirse abandonado por parte de la Institución, sin embargo, también esas condiciones obligan al cadete a madurar psicológicamente, a sobreponerse forzosamente a situaciones negativas, conflictivas, depresivas, etc. por lo tanto, cobra especial relevancia la formación previa del carácter, valores y actitudes inculcados tanto por la familia como por la Escuela Militar.

El cadete de intercambio sale con un mundo de expectativas, es consciente que es un embajador de su país y particularmente de su Ejército, y ello lo obliga moralmente a asumir ciertas responsabilidades, como tal, hace lo posible por representar de la mejor manera, y espera obviamente el reconocimiento a su esfuerzo.

Hay casos en los que, por el alto grado de especialización y los conocimientos adquiridos, cree fervientemente que su contribución será grande y bien aprovechada por la institución a su retorno. No se debe perder de vista que estos cadetes fueron enviados previo proceso de selección, garantizando su calidad y gran valor para la Institución.

Una vez concluido el proceso de intercambio, el cadete retorna como oficial graduado al Perú, pero en algunos casos lo hacen con cierto retraso con respecto a su promoción, ya que en algunos casos fueron enviados en su segundo o tercer año de cadetes, y al concluir los 4 o 5 años de formación en el extranjero, regresan después que su promoción se graduó y sus compañeros ya se encuentran trabajando en unidades, acumulando un puntaje que ellos no podrán recuperar, por ende se ven perjudicados en su presentación al ascenso. Es decir, que, al retorno al Perú, estos cadetes que salieron con grandes expectativas, una aparente fructífera proyección en su carrera, premio a su esfuerzo, al retornar, esa situación que debió ser muy favorable para su carrera, se convierte en el primer obstáculo. No sólo no reciben ninguna felicitación o recompensa por su representación, sino que además empiezan la carrera con una desventaja en cuanto a su puntaje que se ven forzados a recuperar sirviendo pronto en unidades de frontera o de subdesarrollo que les permita tratar de no ascender en los últimos puestos de su promoción como normalmente sucede.

De esta manera el aprovechamiento de sus conocimientos adquiridos en el extranjero y el objetivo de su intercambio, no llega a ser propiciado por la Institución, y es una situación que se repite todos los años, sin que se produzca una mejora continua del proceso.

Pero no se puede mejorar aquello que conoce, y no se puede conocer aquello que no se investiga. Es por ello, que se llevó a cabo la presente investigación, con el objeto de describir cómo es el impacto que tienen estos intercambios, tanto para el oficial, como para la institución. Para ello se llevó a cabo un análisis exhaustivo de toda la información recopilada de primera fuente, donde se identificaron categorías y patrones, estableciendo relaciones que llevaron finalmente a la formulación de importantes. En los siguientes párrafos se detalla el desarrollo del proceso.

#### **4.1 Recolección de datos**

En una investigación cualitativa, la recolección de los datos es el “acopio de datos narrativos en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes o unidades de muestreo” (Hernández y Mendoza, 2018, p 443). A diferencia de una investigación cuantitativa, en este caso lo que se busca es obtener información en la propia forma de expresión de las unidades de muestreo, no con la finalidad de generalizar inferencias hacia el resto de la población, sino de comprender en profundidad los procesos y las experiencias, significados y percepciones de cada una de ellas. Para ello la recolección primero se llevó a cabo sobre unidades de muestreo aisladas, posteriormente de manera grupal.

Mediante la muestra de Casos Tipo, que según Hernández y Mendoza (2018), es aquella empleada en investigaciones cualitativas que tienen una perspectiva fenomenológica, y donde el objetivo es analizar y comprender las experiencias de los participantes que han sido sometidos o expuestos al fenómeno. se contactó con 15 oficiales de diversas armas y servicios que participaron de un intercambio académico con diversos países como son Argentina, Brasil, EEUU y Rusia, dichos oficiales pertenecen a diversas promociones, graduadas entre los años 2006 y 2019. Por la naturaleza de la investigación, se conserva la confidencialidad de la identidad



de los oficiales que de manera muy participativa mostraron gran interés en colaborar, sin embargo, es pertinente mostrar en el siguiente cuadro, los detalles sobre el número de oficiales participantes, según el país de intercambio.

Tabla 1  
*Oficiales entrevistados*

País de intercambio	Oficiales participantes (Grado actual)	Total
Argentina	- 02 Mayores - 02 Capitanes	04
Brasil	- 03 Capitanes - 02 Subtenientes	05
Colombia	- 01 Subteniente	01
EEUU	- 01 Capitán	01
Rusia	- 04 Subtenientes	04
<b>TOTAL</b>		<b>15</b>

Fuente: Elaboración propia

Como en toda investigación de enfoque cualitativo, para la recolección de datos, el principal instrumento de recolección es el propio investigador; pues en torno a él, gira todo el proceso; sin embargo, para llevarlo a cabo se vale de algunas técnicas y herramientas que permiten realizarlo de manera apropiada, eficiente y ordenada. Es así que, para la presente investigación, se emplearon tres técnicas de recolección, que fueron: la entrevista, el grupo focal y la investigación documental, aplicadas a través de sus respectivas herramientas, para cada tipo o unidad de muestreo; según el siguiente detalle:

La entrevista. Se llevó a cabo teniendo como herramienta a una guía de entrevista semi estructurada, con preguntas orientadas a conocer algunos detalles específicos que el investigador consideró pertinente; sin embargo, se conservó la libertad de formular otras preguntas a fin de conocer con más detalle y riqueza la calidad de la información deseada y que el entrevistado consideró pertinente aportar. Estas entrevistas, debido a la actual situación de pandemia, en la que los acercamientos personales están reservados solo para casos estrictamente necesarios, se llevó a cabo vía on-line, a través de la plataforma Google-Meet; donde el investigador, creó una sala y compartió el enlace con el oficial entrevistado, en la fecha y hora acordados; algunas de ellas se tuvieron que postergar, o realizar en

más de una sesión, debido a las exigencias propias del trabajo por parte de los oficiales entrevistados y las responsabilidades académicas del investigador al tener que cumplir con los horarios de la Escuela Superior de Guerra.

El grupo focal. Una vez realizadas las entrevistas individuales, se procedió a agrupar a los entrevistados, de acuerdo al país al cual fueron designados para representar al Perú durante su periodo de intercambio. Esto se realizó a fin de conocer los significados colectivos o las percepciones desde otro enfoque, pues por la naturaleza humana, es sabido que el hombre tiene un comportamiento social individual, que a veces dista un poco del comportamiento colectivo que se manifiesta cuando está en un grupo; para ello se empleó como instrumento de recolección a la Guía de Grupo focal; esta, contenía preguntas generales, abiertas a todo el grupo para que cualquiera de los oficiales o más de uno pueda tomar la iniciativa de dar una respuesta con la opción de ser confirmada, rebatida o complementada por los demás. Esto sirvió para corroborar la información y para contrastar algunas percepciones que en la mayoría de casos eran de carácter común a todos ellos.

Investigación documentaria. Esta técnica, tuvo como herramienta las fichas documentarias que se elaboraron a partir de algunos documentos pertinentes que le sirvieron al investigador, para dar soporte y respaldo a las narraciones de los entrevistados y obtener una comprensión de los fines, medios y formas en las que se produjo los intercambios académicos, las circunstancias particulares de los Memorándum de Entendimiento con cada país y las condiciones generales a todos ellos, así como los procedimientos normados y los vacíos o falta de especificación de algunos detalles que muy bien los identificaron los entrevistados. Las fichas documentarias se elaboraron a partir de los siguientes documentos:

- Resoluciones de Nombramientos en misión de estudios
- Reglamento Interno de los Centros de Formación de los Institutos Armados
- Estatuto de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”

Los instrumentos empleados; para el caso de la entrevista y el grupo focal, es decir, la guía de entrevista y guía de grupo focal, fueron validados por un grupo de expertos quienes evaluaron, la pertinencia, la relevancia y la coherencia del contenido de los ítems. (Anexo 2)

## 4.2 Revisión y organización de los datos

Se revisaron los datos obtenidos a partir de las entrevistas individuales, las del grupo focal y la investigación documentaria, con el propósito de obtener información deseada y de poder organizarla.

Para el caso de las entrevistas realizadas a través de la plataforma virtual del Google Meet, se transcribió toda la información a formatos Word, correspondiendo un documento Word, por cada uno de los entrevistados, es de resaltar que para respetar la confidencialidad, el nombre del oficial, fue reemplazado por un código alfa numérico, cuyo primer dígito corresponde a la inicial del país donde fue enviado y el segundo dígito a un número asociado a dicho oficial; y esta información fue incorporada a una carpeta con el nombre de la técnica de recolección; es decir, “Entrevistas”.

Una vez que se tuvo esta organización; se procedió también a realizar las transcripciones de los grupos focales, en formato Word, rotuladas con el nombre del país; ya que justamente, ese fue el criterio (país de intercambio), para formar los Grupo focales; y fueron insertadas en una carpeta denominada “Grupos focales”.

Finalmente, para el caso de la información obtenida de la “Investigación Documentaria”, los datos se condensaron en “Fichas documentarias”, estas fueron creadas en archivos Word, con extracto de los documentos pertinentes; estas fichas se agruparon de acuerdo al tipo de documento que les dio origen, y se insertaron en carpetas con los nombres respectivos.

Para la organización de la data, se emplearon algunos criterios; tal es así, que para poder organizar la data correspondiente a la técnica Entrevista; se usó el criterio de “Participante”; para los datos obtenidos de la técnica Grupo focal, se empleó el criterio de “Grupo” y para el caso de la Investigación documentaria, el criterio de “Tipo de datos”.

En el siguiente cuadro se puede apreciar de manera esquemática, el ordenamiento de la Base de datos en el ordenador donde se guardó.

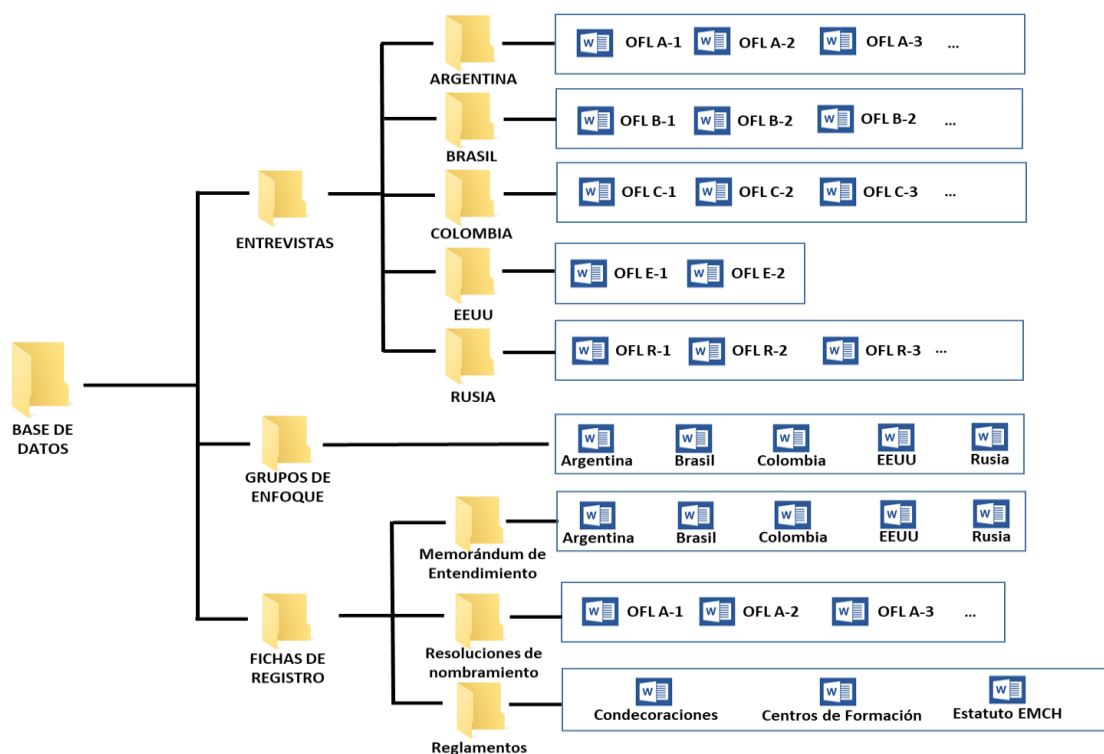


Figura 6. Esquema de la organización de la información en la base de datos del ordenador

Fuente: Elaboración propia.

### 4.3 Definición de las unidades de análisis

Luego de haber revisado y ordenado las transcripciones, se procedió a identificar unidades, de acuerdo a la técnica de recolección de datos empleada; para ello se seleccionaron párrafos y extractos de párrafos, considerados de utilidad para responder a los requerimientos de información.

Ante la pregunta sobre el proceso de selección para el intercambio, y aspectos a mejorar, se identificaron las siguientes unidades de análisis:

- “Fui seleccionado por ocupar el 1er puesto en el cuadro general de mi promoción”
- “el proceso de selección me parece adecuado”.
- “El proceso de selección se dio en base al resultado final en el cuadro de mérito obtenido al terminar los cursos como 1er año de cadete”
- “Respecto a que, si fue apropiado el proceso de selección, considero que sí”.

- “La selección fue por meritocracia, al haber obtenido el segundo puesto en el orden de mérito de mi promoción”
- Considero apropiada la manera de selección.
- “Creo que podrían considerarse aspectos de idiomas, o dictarse cursos de idiomas para las designaciones de países con distinto idioma”.
- El Gobierno de xxx .. realiza las invitaciones para poder postular a una beca ... a través de un concurso entre varios países, al cual solo yo me presenté de la EMCH, ... creo que lo ideal sería tener una mayor cantidad de postulantes que puedan prepararse ... para cumplir con los requisitos de la beca ...me tuve que preparar de manera particular, siendo los gastos costeados por mi familia, ... sería recomendable que el Ejército invierta en la preparación de posibles candidatos”.
- “...el proceso de selección fue correcto y legal, se realizó de manera apropiada y justa entre todos los 50 primeros puestos, solo le agregaría algunas charlas explicativas acerca del desarrollo del cadete peruano en el extranjero, mi motivación fue escasa por motivos que desconocía las grandes ventajas que me daría posteriormente”.
- “... el mérito siempre debe ser reconocido y resaltado, no solo debemos juzgar los errores como se acostumbra normalmente”.
- los aspectos que mejoraría, es que, al ir a otro país, en el caso de que este no sea de habla hispana, se necesita un conocimiento del idioma básico, si bien es cierto que yo debería haber hecho una pasantía de idioma xxx antes de internarme en la nueva (por 4 meses), tal como lo decía en la resolución, pero debido a la demora en el trámite me mandaron a casi una semana de internarme”.
- “la mayor motivación fue ver la alegría de mis padres ..., también ... el saber que iba a conocer una nueva cultura, y cómo es formado el oficial de carrera en un país que es reconocido “.
- “El proceso de selección fue ... primero nos mandaron a llamar a los 10 primeros puestos de mi Promoción ... entonces tuvimos que rendir 4 pruebas (Conocimiento, Inglés, Entrenamiento Físico y entrevista Personal), ... sacaron un nuevo cuadro ...según las pruebas realizadas, y

designaron al personal que viajaría y a que País... lo considero apropiado, dado que se ha visto casos de Cadetes que han sido enviados al extranjero y no han rendido bien académicamente sin antes haber pasado por una selección como la que tuvo mi promoción”.

- “Talvez mejoraría no solo llamar a los 10 primeros puestos para las 10 vacantes disponibles, sino a los 15 o 20 primeros para que haya una mayor competitividad y exigencia de parte del Cadete para poder ocupar una puesto para una vacante”.
- “En un principio estaba un poco confundido con el hecho de querer o no viajar al extranjero, ya que mi meta desde que ingrese a la Escuela Militar era otra, sin embargo, gracias a los consejos de mis tenientes instructores me hicieron pensar un poco mejor las cosas y a valorar las oportunidades que te da la vida para progresar como profesional”
- “.. mi motivación comenzó a surgir en base a ese momento y de querer ir a adoptar nuevos conocimientos nuevas culturas, tradiciones, etc., que en un futuro pueda mejorar y/o aportar algo nuevo e innovador para mi Ejército o mi País”.
- El proceso de selección fue durante un año de formación en la escuela militar de chorrillos, obteniendo el 2do puesto de mi promoción, el cual me permitió viajar al extranjero ya que la beca era para los 4 primeros puestos”.
- “En realidad, el intercambio de cadetes en mi punto de vista es apropiado y necesario, siempre y cuando nuestro ejército obtenga un beneficio de ello a nuestro retorno”.
- “Los aspectos que mejoraría sería que, nuestro comando conozca en realidad al detalle la importancia por el cual se envían cadetes a capacitarse al extranjero, saber exactamente qué es lo que necesita en realidad nuestra institución y en base a ello se pueda designar al personal necesario, listo para ser capacitado, con el fin de que al retorno de ese personal desde el primer día en su retorno, sepa donde será su puesto de trabajo y que funciones realizará con el objetivo de mejorar nuestras capacidades y/o especialidades de nuestra institución”.

Ante la pregunta sobre el proceso de incorporación, adaptación y rendimiento en su nueva escuela y si tuvieron dificultades:

- “una pequeña dificultad como cualquier cadete es por el clima del lugar donde se llevaban las maniobras”.
- “El proceso fue un poco difícil al comienzo, ya que por motivos de trámites administrativos; llegue al país de intercambio casi con 1 mes y medio/ dos meses después de haber iniciado la etapa preliminar (adaptación); así que considero que esos aspectos deben someterse a una mejora continua, a fin de que la adaptación sea más rápida para los cadetes asignados”.
- “...me costó mucho adaptarme, me afectó mucho debido a que siempre estuve con mi familia y al llegar allá estuve completamente sola”.
- “Viajé una semana antes de internarme en la academia... la adaptación fue un poco difícil, principalmente debido a la barrera del idioma, y a algunas diferencias culturales que existen”.
- “En vista que el nivel académico de xxx es reconocido por ser elevado, tuve un poco de problemas al inicio... a diferencia de muchos cadetes, tenía que estudiar por un tiempo mayor para obtener buenas calificaciones”.
- “... mi rendimiento al inicio fue bajo, puesto que la escuela lleva una carrera complementaria universitaria”.
- “Fue difícil al comienzo, por el idioma y el nivel de enseñanza ... también tienen un orden cerrado diferente, ... mi rendimiento al comienzo era intermedio, debido a que si entendía algunas materias, así como en otras tuve que dedicarme como nunca, pero a medida que pasó el tiempo llegando a finales del 3er trimestre del año, al tener más dominio del idioma, y acostumbrado al nivel de estudio, se fueron facilitando las cosas”.
- “Si tuve dificultades en un principio más que todo con el Idioma, pero muy entusiasmado por aprenderlo”.
- “En el proceso de incorporación tuvimos primero que aprender el idioma en un promedio de 10 meses, para luego de haber rendido un examen de idioma y aprobado pasar recién al primer año académico”.

- “El proceso de adaptación fue un poco complicado también, en un principio nos afectaba el cambio de horario ya que teníamos 14hrs de diferencia con Perú, pero luego nos adaptamos”
- “el cambio de clima si nos afectó ya que el invierno es fuerte allá, hablamos de unos 35° grados bajo cero”.
- “El rendimiento era notable el de nosotros los PERUANOS a comparación de los cadetes de otros países, ya que ellos tuvieron un proceso de selección muy diferente a la de nosotros”.
- “Considero que al igual que nuestra escuela la escuela formación argentina estuvo atravesando ciertos procesos, predominaba el machismo e inclusive el bulling al personal femenino en general.
- “... el trato social fue muy caluroso en el entorno de amigos y compañeros con el que lograbas familiarizarte”.

Ante las preguntas sobre cómo fue el proceso de seguimiento o asistencia, una vez realizado el intercambio, su fue apropiado y qué mejorarían:

- “Los aspectos administrativos se efectuaban a través del Agregado Militar asignado en la República xxx”... creo que esto ha ido mejorando, ya que con motivo de existir mayores facilidades de comunicación por medio de la Internet; actualmente existen mejores y actuales medios para efectivizar ese control que durante mi permanencia en otro país, fue mucho más complicada”.
- “La única asistencia que teníamos era la de los oficiales instructores en la nueva escuela, ya que no teníamos comunicación con nadie de nuestra escuela sino hasta el momento de nuestro retorno en vacaciones... por otro lado, el contacto con algunos de nuestros oficiales agregados y eventuales reuniones de camaradería”.
- “No tenía mucho contacto con algún encargado que realice un seguimiento a mi desempeño. Únicamente cuando retornaba de vacaciones a Perú y me presentaba a la EMCH, tenía contacto con oficiales que me preguntaban por la experiencia vivida”.



- “Solo en mi último año como cadete fui contactado por el agregado militar, quien me solicitó información referente al programa académico llevado en West Point. Me parece que se debería llevar un mejor control y seguimiento con los cadetes que estudian en el extranjero, a fin de poder explotar al máximo sus experiencias y conocimientos, y de ser posible, poder aplicarlos en el Perú”.
- “No hubo ningún seguimiento por parte de Perú hacia mí, en lo que respecta a necesidades, o desempeño en xxx no lo hubo.”
- “no me pareció el más apropiado, nadie se preocupaba, mis viáticos fueron pagados casi después de 7 meses que me había ido, había un teniente responsable por nosotros que nos escribía preguntando las novedades, o como estamos, mismo reportando las novedades y las situaciones que deberían mejorar, nunca se hizo nada al respecto, parecía como si hubiéramos sido olvidados por nuestra institución”
- “El proceso de seguimiento no lo considero el apropiado ya que desde que llegamos a nuestras escuelas, los agregados militares solo nos llamaban cuando les pedían alguna información de nosotros desde Perú. Prácticamente estábamos solos, a veces teníamos algunas necesidades y no lo recibíamos de parte de ellos”.
- “Mejoraría el aspecto de comunicación de los agregados y/o el oficial encargado de los Cadetes que cumplen misión de estudios en el extranjero, ya que por experiencia propia puedo decir que surgen situaciones en las que Oficiales de los países donde nos encontramos estudiando al darse cuenta que no contamos con el apoyo de nuestro agregado militar, cometen muchas injusticias hacia nosotros. Debería hacerse un estudio de los alojamientos y alimentación que recibimos ya que a veces no suelen ser los apropiados o que en el contrato dice una cosa y la realidad es otra”.

Sobre las preguntas: ¿Cómo describiría la imagen de nuestro Ejército en su país de intercambio?, ¿su participación tuvo algún impacto?

- “La imagen de nuestro ejército para el personal de xxx es que somos soldados con experiencia de combate en GC y GNC, la cual nos hace acreedores de un respeto único”.

- “El impacto era que estaba preparado para cualquier tipo de adversidad, tanto los oficiales y cadetes se impresionaban de la moral con cual nos forman en la etapa básica peruana”.
- “En xxx tienen muy buen concepto de nuestras fuerzas armadas particularmente nuestro ejército, por considerarlos elementos con mucha fuerza, fortaleza, aguerridos, moral y disciplina, prueba de ello que nuestro ejército tuvo y tiene experiencia en batallas, campañas militares y actualmente enfrentamientos subversivos”.
- “En general los cadetes y oficiales de xxx no tenían mucho conocimiento del Ejército del Perú, a excepción de algunos cadetes que habían realizado intercambio cultural. Pienso que mi participación si tuvo impacto, en el sentido que mis instructores y los cadetes que estudiaban conmigo, pudieron conocer más del Ejército del Perú”.
- “La imagen de nuestro ejército en xxx es positiva, fuimos 4 los cadetes que siempre ocupamos los primeros puestos en las distintas compañías, al igual que cada oficial o sub oficial que estaba en comisión de estudios en xxx lo ha hecho”.
- “Debido a que todos los cadetes peruanos que habían ido anteriormente habían representado muy bien al país, nosotros llegábamos con altas expectativas de ellos, y teníamos una vaya alta que alcanzar, para cada vez dejar mejor visto el nombre de nuestro país, en la parte operacional si éramos bien respetados por nuestro rendimiento físico en el terreno, así mismo en comparación con integrantes de otros países, nosotros como peruanos éramos muy estimados”.
- “Cuando llegamos a nuestra academia militar eran pocos los que conocían nuestro País, pero luego con nuestra llegada, nuestra disciplina, responsabilidad, orden y formación recibida en nuestra Escuela Militar dejamos una muy buena imagen de nuestro Ejército. Algo que los impacto más a todos fue nuestro orden cerrado y aun más el cómo un grupo de 10 personas pueden pasar al paso ligero cantando y rugiendo más que un batallón de ellos”.
-

- “Siempre nos llamaban para participar en actividades de la escuela o en competencias en universidades, es por ello que puedo decir que hemos dejado una muy buena imagen tanto de nuestro Ejército como de nuestro País.
- “El ejército peruano fue considerado siempre entre los mejores, cabe resaltar que en la escuela eran cerca de 26 países a nivel mundial en la cual día a día se competía desde los desfiles militares y en el conocimiento académico. Me atrevo a decir que sin duda impactamos al ejército de xx en todo momento”.

Ante las preguntas: ¿Podría realizar una comparación entre ambas escuelas de formación en los aspectos formación personal, axiológico, profesional, trato social, o algún otro que considere relevante?

- “El ejército xxx tiene un manual de combatiente individual la cual aplican todo el año en la preparación básica del cadete, en el ejército peruano no llegue aprender tanta teoría y doctrina como en xxx”.
- “Las maniobras eran más tácticas y aprovechaban las adversidades del terreno y condiciones meteorológicas para entrenar bien a los cadetes”.
- “La cantidad de egresados de una promoción tiene mucha diferencia en porcentajes con los que ingresan en 1er año, en el transcurso de los 4 años de cadete argentino se van y dan de baja a más del 60% del personal”.
- “Respecto a la formación académica considero que, si fue buena en vista que daban mucha importancia a las horas de estudio y la parte de formación militar, se respetaban horarios de instrucción”.
- “Me parece que en xxx se realiza un mejor trabajo, especialmente desde el proceso de selección, ya que es muy exigente para el personal que desee ingresar. La formación de valores es mucho más exigente, siendo muy estrictos con su código de honor (“un cadete no mentirá, hará trampa, robará, ni tolerará que otros lo hagan”). Dicho código de honor es la guía principal de la vida diaria del cadete, y aquel que rompa dicho código es sancionado severamente”.
- “Cuando yo era cadete existían 32 compañías, y en cada Cía únicamente había un oficial del grado de Mayor y un Sgto (equivalente a Tco), lo cual permite que los cadetes asuman la mayoría de responsabilidades, logrando así que sean más disciplinados y trabajen a consciencia”.

- 
- “En cuanto a lo profesional, todos los cadetes se gradúan con una carrera civil de su elección, lo cual a mi parecer les permite tener una mejor perspectiva y desarrollarse mejor profesionalmente”.
- “En lo militar, la EMCH forma a oficiales con carácter y temple aguerrido ante situaciones difíciles que la vida militar conlleva, algo que, en la xxx, no he podido notar o vivir, en la preparación intelectual, doctrinal, valores y amor a la institución la xxx está un peldaño más que la EMCH”.
- “... lo más importante, era la organización, estábamos enterados de lo que estaba programado con tres semanas de anticipación y la progresión era “sagrada” nada podría cambiarla por voluntad propia, ni el general director podría hacer eso, algo que no sucedía en la EMCH, así mismo contábamos con el cronograma de exámenes de todo el año, lo que facilitaba organizarse para estudiar mejor y obtener una buena nota”.
- “El trato que tenían los oficiales jefes de sección e instructores con los cadetes, ellos eran facilitadores y siempre estaban a disposición para escuchar a los cadetes, ...el trato era flexible pero muy respetuoso”
- “...cuando los cadetes son sancionados administrativamente, existe un espacio de tiempo durante semana en la que se entrevistan con el Cap Cmdte de Cía, para que el determine el rigor de la sanción o si el motivo es justificable y no exista motivo sancionable, lo que hace que exista un trato justo, y no se cometan abusos de autoridad”.
- “Dentro de la escuela existe la disciplina consciente, no es necesario que los oficiales estén todo el día cuidando de los cadetes como si fueran niños, todos eran muy responsables y honestos, no existen las mentiras ni los robos y ni el plagio, debido a que son motivo de baja, nunca vi que sucediera lo que aquí llamamos criollamente “alinearse”, nadie busca su propio beneficio, todos son muy unidos y hacen de todo para apoyarse”.
- “... en la academia prima el bienestar y el cuidado del material humano”.
- “... también los cadetes de 2do año para arriba éramos empleados como auxiliares de instrucción, tanto para los mismos cadetes, como con la tropa, lo

que nos adaptaba para en un futuro ser buenos instructores, y no ser apenas una persona con conocimiento que no sabe cómo compartirlo o como enseñar”

- “En el aspecto de Formación Personal, los oficiales o instructores tratan de cultivar en los cadetes la disciplina a consciencia”.
- “No existía mucha sanción física, sino verbales o de castigo (papeleta)”.
- “La escuela tiene toda la implementación necesaria tanto para la teoría como para la práctica. Las aulas bien implementadas con gigantografías y maquetas de lo que se va a estudiar, de igual manera los laboratorios para la instrucción de mantenimiento de los vehículos de combate, así como los laboratorios de simuladores de Tiro y de manejo. Algo que la EMCH aún no cuenta”.
- “xxx es un país de primer mundo... su cultura es muy diferente a la nuestra en algunos aspectos y eso permite hacer bien las cosas de manera consiente y justa”.
- “El ejército xxx se caracteriza por el trabajo profesional, eficiente y una capacitación de primer nivel. El entrenamiento físico es constante y muy arduo”.
- “No existe sanción física, pero si disciplinaria. No se pierde mucho tiempo en formaciones ni ensayos, porque dicen que se pierde tiempo para realizar una buena instrucción militar y que eso si servirá les servirá en la guerra”.
- “Por cada compañía de años, solo hay un solo Oficial al mando, ya que las secciones son comandadas por los mismos cadetes desde su primer día de aspirante”.

¿El Ejército, ha realizado alguna gestión por explotar sus experiencias en provecho suyo o de la Institución?, ¿le solicitaron algún informe?, ¿qué acciones se tomaron?

- “Inicialmente a mi retorno me pidieron un informe respecto a mis experiencias. En realidad, solo quedo allí”.
- “A mi retorno como Oficial, fui destacada a la Escuela Militar de Chorrillos, como oficial instructor, con el fin de compartir mis experiencias e intentar fomentar en los cadetes bajo mi comando, algunos de los aspectos fundamentales que puede obtener de mi formación en otro país”.

- “Nunca se me solicitó ningún informe o recomendación en provecho de la institución. Recién en mi último año de Tte, trabajé como instructor en la EMCH, lo cual me permitió realizar algunas recomendaciones basadas en mis experiencias como cadete, pero siempre encontrando resistencia a algún tipo de cambio”.
- “...ninguna acción tomó, cuando me gradué me enviaron con cambio de colocación a una unidad de frontera”.
- “Lo único fue el Informe al Término de la Misión de Estudios, que entregamos 4 copias, 1 para la Agregaduría Militar, 1 para la DRIE, 1 para el COPERE y 1 para la DIEDOCE, luego nos enviaron a nuestras respectivas Escuelas de armas con la intención de hacer Doctrina, pero no pudimos aplicar todo lo aprendido”.
- “Hasta el momento no he podido explotar lo aprendido en Rusia ya que en nuestro ejército no existe alguna unidad con mi especialidad.
- A mi retorno lo primero que hice fue presentar mi informe final en DRIE, el cual indicaba los cursos que lleve y cual era mi especialidad, pero hasta el momento no he obtenido alguna respuesta”.
- 7. ¿Qué aspectos positivos, doctrinales, buenas prácticas, etc., considera Ud., que podrían tener buenos resultados si se incorporaran en nuestra Institución?
- “vuelvo a sostener la importancia de educar y fomentar en los cadetes desde su ingreso a la EMCH, el valor de la responsabilidad y valentía para asumir las consecuencias de sus actos... como institución considero que es un aspecto que debe ser totalmente internalizado desde cadetes a fin de que puedas obrar libre y responsablemente conociendo las consecuencias de hacerlo sin responsabilidad, con visión a delegar autonomía con confianza desde los niveles o escalones subalternos”.
- “En Perú no deben preocuparse por la cantidad de oficiales que deban egresar, deben preocuparse por la calidad de oficiales que deben egresar”.
- “Debemos cambiar la cultura de que hay que presionar al cadete para que haga bien las cosas, todo debe ser disciplina consiente”.

- “Las marchas de campaña del cadete peruano deberían ser en diferentes puntos de suelo peruano (fronteras) para saber maniobrar ante cualquier amenaza y sin logística actualizada no podremos dar sostenimiento a ninguna operación”.
- “Considero que la formación en nuestra escuela militar debería estar a cargo de oficiales de mayor jerarquía, ello involucra mayor responsabilidad, nivel cultural, madurez emocional, ya que los instructores no sobrepasan los 30 años de edad, ocasionando problemas disciplinarios debido a la presencia del personal femenino en la institución”.
- “Me parece que el hecho de tener a demasiados oficiales como instructores a cargo de los cadetes de la EMCH, hace que los cadetes se acostumbren a tener a alguien detrás controlándolos para poder cumplir sus funciones y comportarse correctamente”.
- “Me parece que se debería tratar de imitar el modelo de xxx, en el cual la presencia del oficial controlador es mínima, ocasionando que los cadetes asuman más responsabilidades, sean más disciplinados y tengan un mejor comportamiento, sin la necesidad de tener un oficial controlándolos permanentemente”.
- “El amor por la institución, el liderazgo, la práctica de valores, eso haría que nuestro ejército deje de estar situándose en épocas pasadas”.
- “la disciplina consciente, mejoramiento en el bienestar, el buen aprovechamiento del material humano, para no desgastar innecesariamente a nuestro personal, y creo que el personal de oficiales más antiguo debería escuchar más a las nuevas generaciones.”
- “En el país donde fui, el diseño curricular era el siguiente:
  - Cad I año (Todo lo que concierne a un cmdte de un pequeño grupo o jefe patrulla)
  - Cad II año (Todo lo que concierne a un Cmdte de Sección)
  - Cad III año (Todo lo que concierne a un Cmdte de Compañía)
  - Cad IV año (Todo lo que concierne a un Cmdte de Batallón)
  - Cad V año (Todo lo que concierne a un Cmdte de Brigada)

- Y de esta manera el Oficial graduado de escuela ya salga con un mejor conocimiento de la Organización de las GGUU, UU, PPUU y de qué manera funcionan, cuáles son sus responsabilidades como Cmdte de los diferentes tipos de guarnición, de qué manera deben actuar, como se enlazan entre ellos, etc.”.
- “Como Buena práctica fomentar la lectura y darle más valor a las bibliotecas. Por ejemplo, en la academia militar de xxx todos los trabajos que nos daban los profesores eran para buscar en libros, manuales de su ejército que estaban en la biblioteca y para cada determinada clase teníamos que retirar libros de la biblioteca. Me parece una práctica importante que podríamos aplicar en nuestra escuela”.
- “Soy especialista en defensa contra armas químicas, radioactivas y biológicas el cual es de suma importancia para nuestro ejército, ya que en cualquier momento podríamos sufrir una guerra química o biológica, como hoy en día lo estamos viviendo con el COVID-19. Si al menos hubiese existido una sección de NBQR (nuclear, biológico, químico y radiológico). Nuestro Ejército hubiese estado preparado para afrontar esta guerra que su enemigo es invisible, ya que en escuela de Rusia nos capacitan para afrontar situaciones similares la cual estamos pasando, ya que trabajamos con químicos y trajes especiales para todo tipo de situación”.

Describe Ud. de qué manera ha impactado o prevé que impactará su experiencia de intercambio en nuestro Ejército.

- “Creo que es un aspecto que puede juzgarse ya con más años de carrera”
- “A mi criterio, creo que no sólo con mi experiencia, sino con la de todos los oficiales de intercambio; y compartidas con nuestra Institución; es que se han visto mejoras a nivel educacional e instrucción en nuestra Escuela Militar, y eso impactará en formación de los futuros oficiales”.
- “Como oficial de servicio preveo una propuesta de industria militar en Perú la cual impactara eficiente y oportunamente ante cualquier evento geopolítico a gran escala y en la gestión de riesgos ante los desastres naturales”.



- “Esta experiencia nos permite ampliar nuestro panorama y visión sobre muchos aspectos social, cultural, emocional, los cuales pueden ser explotados en los distintos grados y puestos que desempeñemos ya que a nuestro retorno fuimos insertados a nuestra institución como un oficial más”.
- “En mi caso quedo inculcado, la importancia y el buen trato hacia el personal subalterno, el cuidado y atención que debemos tener hacia nuestro personal de tropa; que son personas quienes la mayoría son de bajo nivel económico y que vienen a servir a nuestra institución buscando mejores oportunidades, no perciben un sueldo solo una propina, y pese a ello son los que cumplen roles protagónicos en distintas circunstancias, entre ellas conflictos sociales y acciones para afrontar la pandemia”.
- “Me parece que tener la experiencia de haber pertenecido a otro Ejército y haber convivido con cadetes de diferentes países del mundo, hacen que uno tenga una visión más amplia de lo que significa ser oficial del Ejército. Así mismo, permite comparar lo bueno y lo malo de cada experiencia, para poder aplicarlo en provecho de la institución”
- “por el momento yo creo que no ha impactado de ninguna manera, debido a que las cosas no cambian a pesar de que ya existen varios oficiales que se han graduado o han hecho algún curso en el extranjero, sin embargo, espero más adelante poder colaborar para actualizar nuestra doctrina y alimentarla con las mejores cosas que aprendido en el extranjero para el bien de nuestra institución”
- “Aún no ha tenido un impacto digamos porque no hemos tenido la oportunidad de demostrarlo ya que aún tenemos esa tara en nuestro ejército que un Oficial de grado inferior pueda dar instrucción a un oficial de grado superior. Si tenemos la capacitación deberíamos aplicarlo sino no tendría sentido el habernos enviado a otros países. Pero sé que llegara un momento en que podré aplicar lo aprendido y poniéndole empeño lograre cumplir con las expectativas”.
- “Creo que el impacto sería positivo, ya que es algo novedoso para nuestro ejército y que solo se ven en ejércitos que son potencia”.

¿Considera Ud. que cumplió sus expectativas personales durante el proceso de intercambio?, ¿puede nombrar las satisfechas y/o no satisfechas?

- “Considero con seguridad que sí, en vista que cuando llegué a mi país, tuve la oportunidad de comparar ambas formaciones y aplicar los aspectos buenos aprendidos durante mi etapa como cadete las tres veces que me he desempeñado como oficial instructor en la EMCH. Así mismo, hoy que ostento el grado de Mayor, sigo manteniendo buenas relaciones con mis promociones argentinos, con quienes intercambio conocimientos y sostengo relaciones diplomáticas; que se pueden emplear en favor de mi Institución. Creo que ese fue desde el principio uno de los principales objetivos de ese intercambio”.
- “Considero que no logre satisfacer muchas expectativas, influyeron aspectos personales y psicológicos”.
- “Durante el proceso de intercambio cumplí todas mis expectativas; sin embargo, me hubiera gustado haber sido explotado de una mejor manera a mi retorno, y poder haber hecho recomendaciones que se puedan aplicar particularmente en la EMCH”.
- “.. aprendí cosas nuevas, una cultura distinta, aprendí cosas muy en lo personal que me ayudaran a ser un buen oficial”.
- “considero que sí, debido a que tuve la oportunidad de escoger la especialidad que quería, debido a que las especialidades de xxx se asemejan a las nuestras, aprendí muchas cosas, y se abrió el panorama que yo tenía sobre la formación militar”.
- “En la parte que no me sentí satisfecho fue en la parte económica, mis pasajes para venir en las vacaciones, yo los pagaba y cuando me gradué como oficial y seguía realizando la misión diplomática de estudios, no recibí una compensación extraordinaria como oficial en el extranjero, al contrario me redujeron más de la mitad la que recibía cuando aún era cadete”
- “Si, en xxx no existe una antigüedad, pero si existe lo que le llaman Diploma Azul y Diploma Rojo. La diferencia es que en una solo lo reciben los graduados que alcanzan un promedio ponderado alto de calificaciones (Diploma Rojo) y el otro el personal que su promedio es bajo o intermedio (Diploma Azul). El que habla recibió el Diploma Rojo y tuve muchas felicitaciones de parte de mis

profesores e instructores, así como medallas en algunos concursos que participe y quede en los primeros puestos, así que me siento satisfecho con mi desempeño en mi intercambio”.

- “cumplí mis expectativas, me gradué con diploma de excelencia, siendo el primer puesto de mi promoción en xxx, y para mí eso es una satisfacción.... logré certificarme como traductor”.

¿Cómo fue el proceso de su reincorporación al Ejército del Perú?, ¿En qué orden de mérito se incorporó?, ¿recibió alguna felicitación o distinción?, ¿cuál fue su unidad de destino o empleo cuando retornó?, ¿lo considera apropiado?, ¿Qué aspectos mejoraría?

- “El proceso de reincorporación fue bastante exigente y bajo presión”.
- “Me incorporaron en el penúltimo puesto de toda mi promoción”.
- “No recibí ninguna felicitación”.
- “Un oficial que estudio en el extranjero debería reincorporarse a la escuela del arma o servicio que pertenece para una capacitación de la doctrina peruana y poder dar a conocer sobre los conocimientos adquiridos en el país de intercambio”.
- “Regrese a Perú en mi 2do año de subteniente (ya había perdido un año de puntaje), me sorprendió no recibir instrucción alguna de la doctrina de nuestro ejército ya que lo necesitaba para llegar a mi nuevo destino de trabajo”.
- “Fui asignada a la EMCH a mi retorno, me reincorporé en el mismo orden de mérito en que viajé, 2do puesto. No recibí entonces ninguna distinción. En mi caso considero correcto mi unidad de destino”.
- “La reincorporación fue otro proceso de adaptación y aprendizaje acelerado, ya que había culminado mi proceso de formación en otra escuela, asimilando y adaptándome a nuevas costumbres y conocimientos. Muchos de ellos completamente distintos a los que se deberían aplicar en nuestro ejército particularmente la vida en los cuarteles”.
- “Al reincorporarme al Ejército, mantuve la antigüedad que tuve cuando fui becado. No recibí ninguna felicitación ni distinción, lo cual es un poco decepcionante”.

- 
- “Aparte de las experiencias vividas y los conocimientos adquiridos, no recibí ningún tipo de reconocimiento ni puntaje por haber representado al Perú en el exterior”.
- “Al retornar fui cambiado por 6 meses a la Escuela de Infantería; sin embargo, a mi parecer todo el personal que retorna del extranjero debe ser cambiado a la EMCH, pero no como instructor, sino en otro puesto donde se pueda explotar los conocimientos y experiencias vividas”
- “El cambio fue radical, no tuve una orientación o instrucción acerca de mi ejército, no recibí ninguna distinción o felicitación, me designaron a una unidad de frontera...” .
- “yo me incorporé en el orden de mérito con el que salí de la escuela, aún era primer puesto de mi arma, no recibí ningún tipo de felicitación ni distinción, lo que considero que no es apropiado, porque he representado muy bien al país y a la institución por más que haya sido olvidado por ella ese periodo en el que estaba en xxx, mi unidad de destino fue el bs n° 6 en locumba, me pareció inapropiado, porque cuando uno llega del extranjero, tiene el conocimiento “fresco” por así decirlo, y volvemos con toda la voluntad de explotar ese conocimiento en favor de la institución, en las diferentes armas y servicios”.
- “Luego de haber retornado del extranjero nos enviaron a nuestras respectivas escuela de Armas, en este caso a la Escuela de Infantería”.
- “Mi orden de Mérito sigue siendo el mismo que cuando me fui según resolución suprema, no he recibido ninguna felicitación o distinción, pero si he hecho mi solicitud para ello tomando como referencia otros oficiales que cumplieron misión de estudios y le otorgaron medalla academica”
- “actualmente me encuentro trabajando en el Bsva N° 3 – Glorioso Ayacucho – El Estrecho, dado que por motivos de puntaje ya que retorne en mi 3er año de Subteniente necesitaba puntaje de zona para nivelarme con mis promociones”.
- “En mi criterio considero que al retornar deberíamos pasar por un pequeño curso de “Adaptación” por así decirlo, donde nos enseñen un poco más de nuestra doctrina ya que normalmente nosotros viajamos en nuestros primeros

años de cadete y no completamos la formación en la Doctrina Peruana; para así poder comparar mejor todo lo aprendido en el extranjero”.

- “El proceso de reincorporación no fue nada sencillo, pero tampoco complicado, mi orden de mérito fue el que te tenía al irme de misión de estudios,
- No recibí ninguna felicitación o distinción alguna.
- Al retornar mi Unidad fue la Escuela de Ingeniería el cual consideré apropiado hasta cierto punto ya que pude conocer más a mi arma, pero por otro lado tenía que desaprender lo aprendido por no haber nada que vaya con mi especialidad”.

¿Considera Ud. que lo aprendido en su escuela de intercambio le sirvió en su desempeño como oficial? ¿porqué, o de qué manera?

- “Como oficial de servicio no me sirvió en nada, porque la logística peruana esta por detrás de la xxx y eso que xxx no es un país tan desarrollado en logística”.
- “... me sirvió notablemente, adquirí valores más experimentalmente desarrollados en mi país de intercambio, los cuales traté de aplicar y compartir con los cadetes que tuve el honor de comandar y en las unidades donde he prestado servicio; como la responsabilidad consciente y coraje de asumir consecuencias”.
- “Me sirvió en muchos aspectos, desarrollo académico, profesional, desarrollo personal, madurez, responsabilidad, nos permite tener otra visión respecto a distintos campos”.
- “Creo que lo aprendido si me viene sirviendo en mi vida como oficial, particularmente en el énfasis en los valores, y en el hecho de tener un tipo de trato diferente con el subordinado, logrando una mayor confianza, lo que a mi parecer permite un mejor desempeño”
- “Solo me sirvió en lo concerniente a los valores que me inculcaron allá, porque en lo que resta todo es distinto”.
- “considero que sí, principalmente el hecho de que desde pequeños colaboramos en la instrucción, a mí me facilitó al momento de tener contacto con la tropa y tener que enseñarles algo de la mejor manera, así mismo el conocimiento en las materias civiles me hizo ser una persona con más facilidades de palabras y

con más contenido, lo que me permite dar opinión en temas de importancia para la institución que no sean netamente sobre el ejército”

- “Talvez no en el desempeño porque el empeño lo ponemos cada uno por el tipo de formación que hemos recibido desde un principio, si cada uno pone de su parte le ira bien en lo que haga, pero por otra parte como mencione lamentablemente aun no eh podido aplicar nada de lo aprendido en el extranjero dado que de todo lo aprendido en armamento, técnica (vehículos de combate) casi nada tiene nuestro ejército, solamente el RPG-7B que es de fabricación Rusa”.
- “Mi desempeño como oficial ha sido buena hasta el momento, he ido aprendiendo como se dice sobre la marcha en los puestos de trabajo que me han colocado ya que nunca había tenido una instrucción de cómo ser S-1, S-2, Aux. S-3, S-4, etc. Es por ello que no considero mi desempeño de Oficial como parte de mi formación o de haber aprendido algo concreto en Rusia; sino de los valores o formación que tuve desde casa”
- “... toda experiencia es buena y mucho más si has estudiado en un país de primer mundo y eso me ayudo bastante a mi retorno, ya que me hizo más profesional en cuanto a mi desempeño laboral y personal”

¿Cómo ha sido su desempeño académico en los cursos de capacitación y perfeccionamiento? ¿Cree usted que guarde relación con su preparación en otra escuela?

- “Considero que sí, ... he ocupado el primer puesto en el curso básico de Tte y primer puesto en el curso avanzado para capitanes del arma; motivo por el cuál he sido designada para otro curso en el extranjero”.
- “Si vemos en cuadros de mérito me fue regular, creo yo que ya son temas del sistema de evaluación de cada escuela”.
- “Ha sido bueno, en mis cursos básico y avanzado, pude lograr ocupar un puesto en el primer quinto. Creo que, si guarda relación con la preparación en West Point, en vista que gran parte de la doctrina peruana es basada en la americana”.
- 13. En qué orden de mérito ha ascendido en los diferentes grados? ¿cree usted que guarde relación con su preparación en otra escuela?

- 
- "en vista que al llegar de Stte, no hemos realizados cursos como los cadetes peruanos, los cuales debemos realizar ya como oficiales; así mismo, no nos otorgaron medalla académica alguna; y al no haber realizado aún cursos de especialización en el grado, nos encontramos relativamente en desventaja; sin embargo ya con más años de carrera, he ascendido al grado de mayor como primer puesto; así que considero que lo recibido en mis años de formación marcaron los cimientos para lo que el día de hoy es mi carrera”.
- “De Stte a Tte puesto 5 (cinco) y de Tte a Cap puesto 6 (seis). No creo que guarde relación por estar en otra escuela, pero ya es tema del sistema de evaluación de cada escuela”.
- “En mi caso afecta la especialidad que tenemos las mujeres, como ingeniera militar tenemos ciertas desventajas en cuanto a zonas de trabajo y cursos que afectan nuestros procesos”.
- “Yo fui becado en mi 3er año de cadete, por lo tanto cuando mi promoción se graduó en el 2009 yo permanecí mis 2 primeros años de oficial, como cadete..., lo cual fue una desventaja, ya que perdí 2 años de puntaje, lo cual afectó mi orden de mérito en el ascenso”.

Mencione ventajas y desventajas frente a un oficial formado íntegramente en la Escuela Militar de Chorrillos.

- “A mi modo de ver no lo asumo como ventajas y/o desventajas; sino como aspectos a que trabajar, tanto instructivamente como aspectos en que enfocarse, como nuestra situación administrativa al llegar al Perú y encontrarnos en “relativa” desventaja frente a un cadete formado en el país”.
- “La desventaja que pierdes afinidad con los demás oficiales que nunca te conocieron al igual que los integrantes de la promoción”.
- “La ventaja que tienes otro tipo de cultura”.
- “Están en ventaja ya que los que no fuimos formados en la escuela militar al incorporarnos nuevamente debemos iniciar un proceso de adaptación y aprendizaje acelerado”.

- “Me parece que un oficial formado en el extranjero adquiere conocimientos que tal vez aún no se reciben en la EMCH. Adicionalmente, permite adquirir una perspectiva más amplia y tener una mayor flexibilidad y adaptabilidad a diferentes situaciones que se puedan presentar”.
- “Desventajas más que todo, cuando fui a mi primera unidad no sabía nada, lo poco que se lo he ido adquiriendo con la experiencia de 4 años de oficial que actualmente llevo”.
- “las ventajas, que yo tengo es el conocimiento en materias que muchas veces no son tocadas en la EMCH, como geo política, relaciones internacionales, derechos humanos y derecho internacional humanitario, también la flexibilidad y desenvolvimiento al impartir instrucción y el grado de responsabilidad que me inculcaron en la academia de XXX, así como la autoevaluación constante y la disciplina consciente”.
- las desventajas, es que no estoy acostumbrado con el sistema, un oficial íntegramente formado en la EMCH se acopla muy bien a la falta de logística, al abastecimiento insuficiente, y debido que están acostumbrados con la cultura y la idiosincrasia del personal del EP, logran manejar mejor a la tropa, y acatar ordenes sin dar alguna opinión al respecto, lo que a mí se me complica porque estoy acostumbrado a tratar a tropa, con un nivel cultural más elevado, y mucho más responsable y dedicada que la que tenemos en nuestro ejército, y al recibir una orden que me parece desatinada o incorrecta, doy mi opinión, para poder cumplirla de la mejor forma, lo que muchas veces no es respetado.”
- “La desventaja podría decir que son los años de servicio, la experiencia en UU y el puntaje ya obtenido en cursos o en unidades, en este caso de mis promociones que son con los que se está en competencia”.
- “Como ventaja podría decir que hay una cierta consideración por haber cumplido misión de estudios en el extranjero y somos vistos como oficiales con otra mentalidad que puedan cambiar en un futuro algunas cosas en nuestro Ejército para bien y de una u otra manera te dan esa motivación para seguir dando lo mejor de uno y demostrar que no nos enviaron al extranjero en vano. Y otra ventaja sería en este caso para los que fuimos a un país con un idioma desconocido, haber aprendido el Idioma, ingresarlo a nuestro legajo obteniendo



un cierto puntaje y que posteriormente pueda servirte para otras misiones de estudios al extranjero”

- “La ventaja en mi caso es que me gradué con ya una especialidad y maestría, asimismo el dominio de un idioma nivel avanzado, la desventaja sería tal vez los años que no estuve de oficial en Perú y eso es puntaje en contra ya que vine a mi tercer año como sub teniente y no tengo puntaje de zona y mando de tropa como si lo tiene mi promoción”

¿Cómo considera que ha impactado su experiencia de intercambio, en su desarrollo personal? ¿cómo podría mejorar o potenciar dicho impacto?

- “Considero que ha terminado de moldear mi formación no solo militar sino también personal, son casi 5 años decisivos en el carácter y conducta de una persona, y creo que mis acciones lo han reflejado a lo largo de mi etapa como Oficial”.
- “En mi desarrollo personal aprendí mucho de industria en el ejército XXX, que me motivo a crear pequeñas empresas privadas en Perú”.
- “Considero que este tipo de intercambios se explotan más pero no en una etapa de formación sino realizando otro tipo de cursos, especialización por ejemplo”.
- “La formación y énfasis en valores me ha permitido tener un mejor desarrollo personal. Así mismo el hecho de haber compartido con personas de diferentes partes del mundo, y estar expuesto a diferentes culturas, me ha permitido desarrollar un mayor sensibilidad y adaptabilidad y situaciones cambiantes”.
- “En mi desarrollo personal muy bien, excelente, he adquirido unos principios propios y sé que es lo que quiero lograr o intentar cambiar en el ejército del Perú”.
- “en mi desarrollo personal, me ha vuelto una persona más pensante y menos parametrada en lo que respecta al ejército, me ha permitido ser una persona que escucha más al resto de personas, y sobre todo a la tropa, y me ha enseñado que con el trabajo en equipo y la colaboración de las personas, se logran grandes cosas, y me ha hecho una persona con más contenido y mejores temas de conversación, creo que lo que hubiera mejorado el impacto de mi experiencia

de intercambio, sería saber el idioma desde un comienzo, para haber captado mejor las cosas desde un principio”.

- “En mi desarrollo personal puedo decir que si ha tenido un pequeño impacto, ya que eh conocido un país con una cultura diferente, un idioma diferente, tradiciones diferentes y muy aparte de eso haber tenido compañeros de otras 25 nacionalidades de diferentes partes del mundo que conversando y interactuando con ellos he podido conocer mejor su cultura y tradiciones de ellos también. Entonces pude tener un conociendo global de lo que pasa en el mundo de cómo es muy diferente en cada parte del mundo y que realmente se considera lo bueno y hacer el bien”.
- “En lo personal, me ha ayudado abrir más la mente, a ser más responsable y dedicado en mi carrera, a demostrarme a mí mismo que las cosas se logran en base de esfuerzo y sacrificio, que los limites los pone cada persona”.

Si tuviera la oportunidad de elegir nuevamente, ¿volvería a participar del intercambio? ¿porqué?

- “Sí, lo haría; como lo acabo de hacer ya del grado de Mayor. Lo haría porque considero que lo aprendido, experiencias, conocimientos, valores, amistades y relaciones; son necesarias y fundamentales para mi como persona y para mi Institución”.
- “No volvería a participar en un intercambio, porque se pierde conocimiento de tu propio ejército que son imprescindibles para la carrera de un oficial subteniente y también por el puntaje de zona que se pierde estando en otro país”.
- Sí, pero no como cadete; no en etapa de formación, sino en otro tipo de curso.
- Sí, las experiencias que viví como cadete en el extranjero afectaron y afectarán mi vida, y cambiaron mi manera de ver el mundo. Adicionalmente, me permitieron poder comparar y aprender de una cultura diferente, y un ejército diferente, aprendiendo de lo bueno y lo malo que pude encontrar, encontrando también oficiales modelo a seguir
- “... volvería a participar, iría con una sola meta, la de aprender cosas nuevas para implementar en el Ejército..”.

- “sí, porque creo que esas oportunidades son únicas en la vida, y todo el conocimiento que he obtenido y las experiencias que he vivido en mi formación son muy importantes, y si volvería a participar, y si volvería a participar, me esforzaría aun más para poder aprovechar al máximo esta oportunidad”.
- “Si, como dije en un principio talvez mi meta al ingresa a la EMCH era otra, pero no me arrepiento de haber viajado y aprovechado esa oportunidad que me brindo mi Ejército. Si bien es cierto no estoy aplicando todo lo aprendido aun, pero se que llegara un momento donde pueda demostrar mis capacidades y aportar algo bueno para mi institución”.
- “Por supuesto, no lo dudaría. Los intercambios son buenos, siempre y cuando se sepa en la realidad el objetivo por el cual sea enviado y saber que a su retorno ese personal misionado puedo compartir y explotar todos sus conocimientos en el lugar de empleo adecuado.”

Finalmente, si tiene algún comentario adicional o información que crea pertinente transmitir acerca de su experiencia, siéntase en la libertad de compartirla.

- “Quisiera concluir agregando, que estos intercambios de cadetes y oficiales en los demás grados; afianzan y acrecientan los lazos de unión y confraternidad con los países en mención; la presencia de nuestros oficiales en esos países, son motivo de influir positivamente en estos lazos y, los conocimientos, doctrina y experiencias obtenidas producto de estos, se utilizan en provecho y beneficio de nuestra formación y perfeccionamiento como Oficiales”.
- “Algo que rescato de xxx, es la formación de valores que se tiene, y lo estricto que se es con aquellos que no cumplen con el código de honor. Me parece que es importante un proceso de selección más estricto para el personal que ingresa a la EMCH. Así mismo me parece que es muy importante que los cadetes asuman mayores responsabilidades durante su etapa como cadetes y no simplemente se les enseñe a cumplir órdenes, de tal manera que cuando se gradúen estén preparados para comandar siguiendo el mando de la misión”.

-

- “Me siento decepcionado, veo tanta indolencia, tanta corrupción, veo que la gran mayoría hace nada para que el ejército cambie y logre ser uno de los mejores.
- Se debe inculcar valores que ayuden a que el oficial vea al Ejército como su hogar, al que tiene que perfeccionar y dedicarle su carrera y ayudar a que su hogar crezca y sea ideal para sus hijos, no que vea al ejército como una oportunidad de hacer dinero o pensar que debe llegar arriba y sanar sus dolencias económicas que seguramente ocasiono por negligencia y no por culpa del Ejército.
- “Los que estudiamos en el extranjero no hemos recibido ni una sola felicitación o medalla, para la gran mayoría creo yo fue duro estudiar en otra escuela, tuvo que esforzarse por el nombre del Perú”
- “Tenemos títulos o cursos que no quieren reconocerlos y darle su puntaje correspondiente en nuestro legajo”.
- “Fueron muchos años de muchas vivencias y experiencias miles, decirles que nuestro ejército tiene mucho de que aprender en cuanto doctrina, pero a la vez mucho que enseñar en cuanto disciplina y porte militar”.
- “... somos un ejército antiguo que vive del pasado con sus costumbres, tradiciones pasadas y eso hace que no exista una buena doctrina o actualizarla de ser necesario ya que es lo que hace falta en estos momentos”
- “... somos varios oficiales graduados en el extranjero y sabemos la realidad de nuestro ejército en comparación con otros ejércitos, nos hace falta más personal capacitado y sobre todo profesionales, el cual sepa realmente de sus funciones y reglamentos”.

A partir de la información recogida a través de la técnica de Grupo Focal, se identificó las siguientes unidades de análisis:

Con respecto al proceso de adaptación, factores que ayudaron o dificultaron y seguimiento por parte de la EMCH

- “Fue muy difícil, teniendo en cuenta que no teníamos familia, el idioma fue una barrera al principio y nadie de la EMCH se preocupaba por nosotros cuando llegamos”.

- “El agregado militar era el único que a veces se contactaba con nosotros cuando requería alguna información, pero nunca nos preguntaron de manera seria sobre nuestras necesidades.”
- “Para mí y creo que al menos los que éramos contemporáneos que no teníamos ningún conocido allá fue un poco duro, normalmente un cadete tiene una semana dura en la escuela y el fin de semana recupera fuerzas en su casa, con sus familiares, pero nosotros no teníamos a nadie, y en ese tiempo, las llamadas eran demasiado caras, ahora hay más facilidad para comunicarse”.
- “... fue algo contrariante, ...cuando sales, te sientes muy importante, yo sentí que salía a representar a mi patria ante otro país, y cuando llegué también me lo hicieron sentir, todos mis compañeros se mostraban muy interesados, pero por parte de mi país era como si se hubieran olvidado de mí, nunca me llamaron ni nada...”.
- “cuando llegaba de vacaciones porque mi familia me mandaba para mis pasajes, llegaba a visitar mi querida EMCH, a mis compañeros, pero los oficiales se divertían conmigo, no me dejaban salir, me mandaban a rotar, a equiparme, realmente no entendía nada, ahora no me afecta, pero en ese entonces me preguntaba para qué he venido gastando mi dinero y mi tiempo, encima, me pedían que presente todas mis notas, cuando lo lógico era que ellos realicen un seguimiento y un asesoramiento para ver como me desempeñaba en ese país”

#### Sobre su desempeño y experiencias

- “Al principio fue difícil, creo que el rendimiento se ve dificultado por el idioma, pero nuestro ferviente deseo de representar de la mejor manera al Perú hizo que se superara cualquier obstáculo”.
- “los cadetes allá tienen de por sí un nivel de educación mayor al nuestro, son más leídos y más cultos, pero el cadete peruano se destaca por su moral, y yo veía que me esforzaba mucho más que el resto, eso dio sus frutos, creo que pude desarrollar muchas capacidades que hasta el momento no las había empleado como se debe, me hacían pensar, no solo actuar por actuar, también recuerdo que mucho trabajaban sobre las decisiones bajo estrés. Decían que las

capacidades mentales de un oficial se deben mantener intactas aún en las peores condiciones porque teníamos que liderar gente”.

- “Creo que la mayoría de los aquí presentes hemos tenido un rendimiento superior a la media de los oficiales de ese país y creo que hemos aprendido cosas que acá en la EMCH no se enseñaban, pero destaco los valores, la responsabilidad, la disciplina consciente y el respeto al superior”
- “Sin ofender, es obvio que el nivel de enseñanza e instrucción estuvo muy por encima de la EMCH, lo pude atestiguar al comparar mis dos etapas básicas, y luego cuando me reunía o conversaba con mis compañeros de Perú, también me decían que esas cosas no enseñaban acá.”
- “De las experiencias que me traje, puedo destacar el aprender a valorar el recurso humano, allá el proceso de selección es muy riguroso, antes y sobre todo durante la vida de cadete, se va mas de la mitad de baja, y valoran la calidad humana antes que otras capacidades, si un cadete roba o comete alguna falta contra el honor se va, porque dicen que los conocimientos se adquieren y se olvidan rápido, pero los valores tienen que forjarse y son los que definen a un hombre”.
- “Yo me quedo con lo de la disciplina consciente, es algo que te forma como persona y que hoy la gente no tiene, al menos la mayoría de las personas, hace las cosas por imposición y no por convencimiento, y por eso trata siempre de sacarle la vuelta al sistema”

Experiencia al término de su misión, expectativas, dificultades, etc

- “Después de haberte sacado la mugre por representar de la mejor manera a tu país y haber recibido tantos reconocimientos en ese país anfitrión, tu piensas que también recibirás un trato similar en Perú, pero acá cada uno vivía su mundo, es más hasta me sentí en algunos momentos discriminado...”
- “ sí, es cierto, yo cumplí muchas de mis expectativas allá, pero acá hubo mucho sinsabor, por supuesto eso no me bajó la moral, pero no me pareció justo”
- “yo tuve problemas con mi orden de mérito, me ubicaron al último puesto, tuve que hacer trámites para que se me considerara como dicen las normas”

- “ Cuando llegué no me solicitaron nada, parecía que no sabían que hacer conmigo, un tiempo pasaba lista en la EMCH, luego en mi DACO, hasta que salió mi cambio”.

#### Desempeño como oficial

- “Yo creo de manera personal que no he podido aplicar mis conocimientos que adquiriré porque no hay dicha especialidad aquí”
- “ Por mi parte creo que el problema es que allá tienen otra doctrina, otros procedimientos, que son más avanzados, acá no quieren abandonar procedimientos que vienen ya de años, creo que por ese lado no fue útil”.
- “de manera general creo que en forma directa no se pueden emplear muchos de los conocimientos, pero sí al menos nuestra formación superior, y el desarrollo de capacidades, hace que cuando tengamos cierta libertad, nos conduzcamos mejor en beneficio de nuestro personal”
- “en mi caso yo recuerdo que cuando tuve un ejercicio con morteros, apliqué algunas técnicas que aprendí allá que me llevaron a ser más eficiente, pero la mayoría de cosas que allá consideran muy importantes, acá no son relevantes”

#### Con respecto al impactos

- “Bueno como ya se vino conversando, hay muchas cosas que han impactado favorablemente y otras desfavorablemente.”
- “... podría decir que en lo personal, soy una persona más responsable, con orientación a una disciplina conciente, no necesito control, eso se refleja en mi buena apreciación en unidades donde he trabajado, pero hay aspectos negativos, por ejemplo que me cuesta aceptar una orden cuando no me dan los medios, me indigno rápido, eso a veces hace que a uno lo tilden de recalcitrante, pero felizmente no he tenido mayores problemas porque siempre logro conversar y entienden mi formación”.
- Yo comparto esa sensación, en lo personal el impacto es positivo, te hace un oficial con más criterio, pero en lo profesional nos ha perjudicado, primero porque no me dieron un reconocimiento ni felicitación por mi antigüedad, segundo porque tuve que aprender muchas cosas sobre la marcha, nunca me

dieron una instrucción para saber lo básico al menos, y tercero porque no tenía ningún curso como paracaidismo o lince que hicieron mis compañeros en Perú”.

- “yo agregaría que una de las principales desventajas que veo ahora es la falta de popularidad, en el Ejército, influyen mucho las relaciones, y mis compañeros conocen a otros oficiales, más antiguos y menos antiguos y eso influye en calificaciones, designaciones, etc.”.
- “yo podría relatar la experiencia de un oficial que, por falta de adaptación y excesos, terminó haciendo abandono de destino, y sé que no es el único, ese oficial, terminó con su carrera y seguramente se le complicó también su situación personal”.
- “yo no me puedo quejar, como persona he crecido mucho, creo que he desarrollado muchas capacidades que me sirven mayormente para conducirme en mi vida personal, como oficial no sirven de mucho porque nuestro Ejército es muy parametrado, en la carrera también comparto todas esas desventajas que han nombrado, pero además es muy complicado tener que desaprender y volver a aprender todo, desde el orden cerrado, técnica y táctica.”
- “Cuando no tienes la instrucción para hacer algo, sientes temor o desconfianza, a diferencia de mis compañeros que tenían los conocimientos muy consolidados de algo que lo veían a cada rato, ese temor no te deja desenvolverte bien al menos en los primeros años, y se convierte en un lastre, porque tu personalidad también se ve afectada”.
- “yo creo que el impacto ha sido en nuestra formación como personas y como oficiales íntegros, y aunque no podamos sacar un beneficio profesional tangible de ello, porque casi todos los demás están acostumbrados a un sistema que no es el mejor, creo que somos el instrumento para lograr cambios, de hecho, cuando fui nombrado como instructor en la EMCH, intenté hacerlo, por supuesto que encontré mucha resistencia, pero por algo se empieza”.
- “yo comparto lo mismo, creo que, en mi paso por la EMCH, he logrado impregnar un poco en mis cadetes algunas cosas positivas, sobre todo en valores”.



- “... Definitivamente este impacto no es muy perceptible ahora, pero en el futuro se dará con mayor fuerza y será más evidente.”
- “... si el Ejército tuviera un propósito claro y un procedimiento para con nosotros, podría explotar el resultado de nuestros intercambios”.
- Recomendaciones para mejorar el proceso
- “... se debería de crear una dependencia desde donde se monitoree y apoye a los cadetes y por qué no otros oficiales que estén en el extranjero representando al Perú”
- “...debería de explotarse a los oficiales que llegan, en la EMCH, pero no como instructores, sino en un puesto que les permita transmitir esas buenas experiencias y conocimientos traídos.”
- “debería haber una capacitación para adecuar al oficial que viene con otra doctrina y desconoce muchas cosas de nuestro ejército!”.
- “Debería tenerse en cuenta la parte afectiva, cuando un cadete sale al extranjero, tiene muchas carencias, deja mucho atrás y necesita sentirse respaldado por su ejército”.
- “creo que alguien debería de explicar la realidad de la situación administrativa que le espera a un cadete que se va al extranjero, y no que la descubra recién durante el proceso o al final de este”

Unidades de análisis de la investigación documentaria:

Reglamento interno de los centros de formación de las Fuerzas Armadas (aprobado el 11 de enero de 2010):

- “Art 109.- De la obtención del grado académico para los cadetes o alumnos en misión de estudios en el extranjero: los cadetes o alumnos nombrados en misión de estudios en el extranjero, se graduarán con su promoción de ingreso, obteniendo los beneficios que ello implica, debiendo el Centro de Formación correspondiente, convalidar las notas para otorgar el grado académico y la obtención del orden de mérito al finalizar sus estudios, sin ser considerado(a) para la distinción de Espada de Honor o su equivalente en los centros de Formación de Suboficiales.

-

#### Estatuto de la Escuela Militar de Chorrillos (año 2016)

- Art. 39° Los fines del reconocimiento y revalidación, el Grado Académico de Bachiller o Título Profesional de Licenciado, otorgados en el extranjero por universidades e instituciones educativas de nivel superior de régimen militar y las escuelas de formación militar superior, se rigen por las normas dispuestas por la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU) y el Ministerio de Relaciones Exteriores (Cancillería).
- Art 73b. Los cadetes de la EMCH “CFB”, que se encuentren en misión de estudios en el extranjero, en aplicación de Convenios de carácter internacional, deberán estar sujetos al mismo régimen de disciplina y de exigencia académica, que sus pares en el Perú, con las especificaciones contempladas en el Reglamento del centro de formación respectivo.
- Art.111° La EMCH “CFB”, mantiene relaciones interinstitucionales con otras Escuelas de formación, tanto del Perú, como del extranjero, pudiendo celebrar convenios con organismos gubernamentales y no gubernamentales en aspectos culturales, sociales y económicos, según lo que autorice el Comando del Ejército, con fines de cooperación, asistencia y conocimiento recíproco.

#### Resoluciones de nombramiento

- (revisadas y omitida su presentación a fin de respetar la confidencialidad).

#### Memorándum de entendimiento

- Entendimiento N°03: Formación de Oficiales en el Ejército Argentino:
- ... acuerdan continuar con la oferta académica relacionada a la invitación para que un cadete de la EMCH realice estudios en el CMN. Los costos de transporte y derivados asumidos por el Perú, los costos derivados del curso, alimentación, transporte local, a cuenta de Argentina.
- Entendimiento N° 02 : realizar intercambio cultural y académico de estudiantes entre la EMCH y la Escuela Militar de cadetes “General José María Córdoba”... 02 estudiantes. Recursos: escuela visitante: tiquetes internacionales, seguro médico, Escuela anfitriona: alojamiento, alimentación, gastos relacionados con los estudios.

#### 4.4 Descripción de las categorías

A partir de las Unidades de análisis, se identificaron las categorías emergentes, cuya descripción y número de veces que fueron mencionadas, se resumen de la siguiente manera:

Tabla 2  
*Descripción de categorías*

Código	Categorías	Memo	N° de citas	Comentario
C-1	Desarrollo de habilidades	Es el descubrimiento e incremento de capacidades y destrezas	15	Todos los oficiales, reconocen que han desarrollado sus capacidades de acuerdo a la realidad que les tocó experimentar. Entre ellas hicieron mención principalmente: al dominio de un nuevo idioma, la adaptación a diferentes ambientes geográficos y condiciones climáticas, habilidades para socializar, la tolerancia, el control emocional como respuesta a la sobreposición a adversidades como estar físicamente separado de la familia,

Código	Categorías	Memo	N° de citas	Comentario
				incomunicado y no tener el soporte y ayuda familiar, muy importantes para un cadete, teniendo en cuenta la edad en la que se encuentran, pensamiento crítico, creativo y resolutivo a través de metodologías educativas más avanzadas, entre otros.
C-2	Formación	Es el proceso de modelación integral de la personalidad de un oficial, que ocurre en su etapa de cadete y que lo va a definir en el futuro. Abarca principalmente aspectos de formación de personalidad, liderazgo, conocimientos técnicos y tácticos.	13	La mayoría de oficiales ha resaltado la excelente formación militar recibida en la EMCH, que les permitió demostrar la moral y la determinación de un soldado peruano, la misma que, enriquecida con la recibida en otros países, ha logrado alcanzar una formación más integral aún mayor.
C-3	Valores	son las cualidades o virtudes que hacen que una persona sea apreciada o tildada	15	Los oficiales han destacado entre ellos la disciplina consciente, la responsabilidad, el

Código	Categorías	Memo	Nº de citas	Comentario
		de buena o mala y definen su calidad humana.		honor, la honestidad, la honradez y la no complicidad, entre los principales, destacando que son la parte más importante en el proceso de formación de un oficial, y que lamentablemente en la EMCH, se enseñan en la teoría, pero no hay un proceso real de internalización y evaluación.
C-4	Actitudes	Son aquellas conductas visibles que adopta una persona en la ejecución de sus actos.	8	Se destaca que se incidía bastante en la práctica de valores, es decir, no es que en la EMCH no los enseñaran, sino que no se incidía en su materialización en la práctica, un claro ejemplo es el criollismo de alinearse con las cosas, que si bien en la EMCH es castigado con la baja según régimen disciplinario, pero es una práctica común que

Código	Categorías	Memo	Nº de citas	Comentario
				a veces se toma deportivamente y se confunde como una habilidad, en otros países es llamado y tratado por lo que es: robo.
C-5	Expectativas	Constituye lo que espera una persona sobre el desarrollo de situaciones, está muy estrechamente relacionado con su satisfacción personal y laboral.	14	La mayoría de oficiales afirma sus expectativas se vieron satisfechas en el proceso de selección para el intercambio, ya que se dio respetando la meritocracia, sin embargo, hubo un vacío, una vez que se produjo este, en vista que no hubo un seguimiento adecuado de su situación en el país de destino, por otro lado, sí cumplieron sus expectativas con respecto a lo que recibieron por parte del país anfitrión. Y con respecto a su retorno al Perú, sus expectativas no fueron satisfechas, no recibieron ninguna

Código	Categorías	Memo	Nº de citas	Comentario
				distinción por haber representado bien al país, tampoco fueron considerados para la medalla académica, ni su empleo como oficial fue el que esperaban. Algunos manifiestan sentirse descepcionados.
C-6	Instrucción	Es el proceso de enseñanza aprendizaje por parte de los profesores o instructores militares.	15	Todos los oficiales destacan el profesionalismo y los medios que se dispone en sus respectivas escuelas para llevar a cabo una instrucción práctica, que les permite afianzar lo aprendido en las aulas, asimismo, destacan la metodología de enseñanza aprendizaje, orientada a crear iniciativa y desarrollar el pensamiento crítico y, creativo, manifiestan que en otros países tienen una educación superior a la nuestra.

Código	Categorías	Memo	Nº de citas	Comentario
C-7	Rendimiento en cursos de capacitación y perfeccionamiento	Es definido por los resultados que obtiene un oficial durante su desempeño como alumno en los cursos que realiza durante la carrera militar.	6	Algunos oficiales relacionan su formación con los resultados, sin embargo, reconocen también deficiencias en el sistema de evaluación, que no les han permitido reflejar sus capacidades. Otros no relacionan directamente los conocimientos aprendidos en el extranjero pero sí la personalidad de cada oficial para poner empeño a los estudios.
C-8	Desempeño laboral	Es definido por la forma en que un oficial se conduce durante el desarrollo de sus responsabilidades en el trabajo y que es constantemente evaluado por sus superiores.	10	Los oficiales destacan sus capacidades para llevar a cabo tareas, pero que en muchos casos no requieren de ellas, porque son realizadas bajo modelos o formas muy parametradas y no son explotados como quisieran. Destacan que al principio fue difícil



Código	Categorías	Memo	Nº de citas	Comentario
				para ellos porque no tuvieron ninguna orientación previa.
C-9	Ascensos	Es el logro de ser premiado por la institución al ser promovido al grado inmediato superior.	6	En el caso de los oficiales más antiguos, reconocen que inicialmente perdieron puntaje de zona, pero con el tiempo fueron mejorando sus antecedentes y el orden de mérito para el ascenso.
C-10	Proceso de selección	Está referido al proceso por el cual el cadete es escogido entre sus pares para representar al país durante el intercambio con otra escuela de formación.	15	En algunos casos se realizó en estricto orden de mérito al término del primer año de cadete, en otros se llevó a cabo un concurso entre los primeros puestos y en otros el idioma fue el factor preponderante. Todos coinciden en que se llevó a cabo por meritocracia, con algunas recomendaciones para mejorarlo.

Código	Categorías	Memo	Nº de citas	Comentario
C-11	Imagen institucional	Es la percepción que se tiene, en este caso particular del Ejército del Perú, que está fuertemente asociada a sus antecedentes y representaciones de sus miembros.	15	Manifiestan en todos los casos que su participación ha dejado en alto el nombre del Ejército del Perú en aquellos países donde no se le conocía y haber elevado el prestigio en aquellos donde sí tenían conocimiento, destacando la experiencia en Guerra no convencional.
C-12	Producción de doctrina	Es la generación o actualización de manuales, producto de las experiencias o conocimientos que se generalizan y reproducen a todos de manera oficial.	13	Ningún oficial ha producido doctrina, a algunos les solicitaron un informe al término de su misión, pero que no tuvo ningún fruto, también recomiendan que, al término de su misión, el Ejército explote lo que han aprendido, aprovechando que están frescos con los conocimientos.
C-13	Incorporación de	Es la introducción de formas o métodos de realizar tareas y que	6	Algunos han tenido la oportunidad de llegar como instructores a la

Código	Categorías	Memo	Nº de citas	Comentario
	buenas prácticas	han sido comprobadas con buenos resultados por otras personas o instituciones.		EMCH, donde han hecho esfuerzos por introducir prácticas que consideran buenas, como es el caso de la disciplina consciente, énfasis en la honestidad y severidad ante faltas cometidas de manera consciente pero siempre encontraron resistencia al cambio.

Fuente: Elaboración propia

#### 4.5 Soporte de categorías

Luego de haber realizado las codificaciones axial y selectiva, se fueron agrupando categorías emergentes definiendo así los patrones y las categorías principales que explican y se relacionan directamente con el tema investigado. Así se llegó a la siguiente tabla:

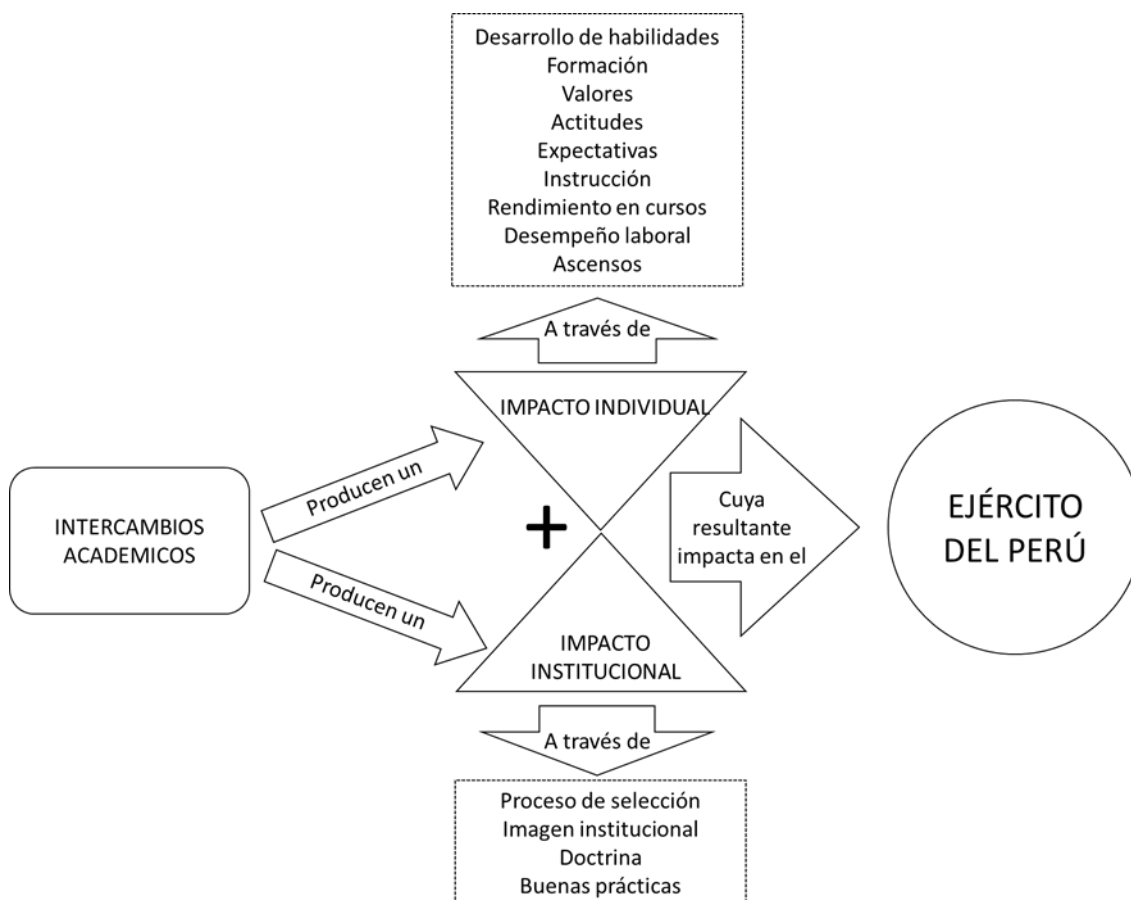
Tabla 3  
*Soporte de categorías*

Tema	Categorías	Patrones	Descripción
Los intercambios académicos	Impacto Individual	Desarrollo de habilidades	Capacidades y destrezas identificadas y mejoradas
		Formación	Proceso de educación en la etapa de cadete
	Valores	Cualidades y virtudes	

Tema	Categorías	Patrones	Descripción
		Actitudes	Formas de expresión
		Expectativas	Esperanzas o anhelos
		Instrucción	Proceso de enseñanza de asuntos militares
		Rendimiento en cursos de capacitación y perfeccionamiento	Resultados en los cursos.
		Desempeño laboral en las unidades	Comportamiento calificado en sus puestos de trabajo
		Ascensos	Promoción al grado inmediato
	Impacto Institucional	Proceso de selección	de Forma de designación para el intercambio.
		Imagen institucional	Prestigio del Ejército
		Producción de doctrina	de Manuales producidos o actualizados
		Incorporación de buenas prácticas	de Introducción de formas de hacer las cosas que han tenido frutos en otros contextos parecidos.

Fuente: Elaboración propia

#### 4.6 Red semántica



*Figura 7. Red semántica*  
*Fuente: Elaboración propia*

A partir de las categorías identificadas y las relaciones establecidas, se puede establecer lo siguiente: los intercambios académicos realizados entre los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos con otras escuelas de formación de países amigos, producen dos tipos de impacto, por un lado (parte superior) producen un impacto individual en los mismos oficiales, este impacto se expresa o materializa a través de: el desarrollo de habilidades, su formación integral, inculcación de valores, satisfacción de expectativas personales, nivel de instrucción alcanzado, el rendimiento en sus cursos de capacitación y perfeccionamiento, en su desempeño laboral en las unidades y en los ascensos al grado inmediato superior. Por otro lado (parte inferior) también producen un impacto institucional, a través de la mejora continua en los procesos de selección, la imagen institucional que tiene el Ejército,

frente a otros ejércitos del mundo, actualizaciones o generación de doctrina y la implementación de buenas prácticas, que en otras escuelas o ejércitos han tenido buenos resultados.

Esta resultante, tanto en el nivel individual como institucional, finalmente constituyen de manera integral, la forma cómo es que los intercambios académicos, impactan en el Ejército, entendiéndose por él a la organización que alberga en ella a la totalidad de los miembros que la integran.

#### 4.7 Triangulación

Para dar la rigurosidad del caso a la presente investigación se optó por realizar la triangulación de técnicas, en la que, a través de la contrastación de la información recopilada a través de ella, se pudo realizar una síntesis para lograr una comprensión integral.

Tabla 4  
*Triangulación*

Categoría	Entrevistas	Grupo focal	Análisis documental	Síntesis integrativa
Impacto Individual	Durante las entrevistas individuales, manifestaron entre los principales impactos en su persona, al desarrollo de capacidades a través de un método de instrucción que	En las sesiones grupales revelaron que en todos los países con que se realizaron los intercambios, el proceso de enseñanza a más sofisticado, ayudado por una buena logística que les permite realizar	Se pudo observar vacíos en cuanto a la situación administrativa del cadete cuando retorna al término de su misión, por ejemplo, deja a la interpretación	El cruce de información ha revelado que la Institución no tiene un procedimiento claro y específico con respecto a los cadetes que salen en la misión de estudios a

Categoría	Entrevistas	Grupo focal	Análisis documental	Síntesis integrativa
	combinaba la teoría y la práctica de manera muy eficiente, así destacaban que fueron formados de manera integral en lo académico y como personas, incidiendo mucho en la práctica de los valores que debían manifestarse en actitudes, y la evaluación de ellas como instrumento de medición.	la instrucciones y la prácticas. Hay una gran incidencia en la disciplina consciente y la responsabilidad, tal es así que en todos los países, los cadetes tienen responsabilidad de pelotones, grupos o secciones dentro de la escuela e imparten instrucción a sus menos antiguos, lo que afianza su don de mando y su habilidad como instructores.	si les corresponde la medalla académica por su antigüedad y el puntaje correspondiente. Tampoco existe ninguna felicitación por la buena representación o logros obtenidos en el extranjero. En el Perú, el cadete extranjero es tratado con todos los derechos y prerrogativas de un oficial peruano, pero no puede asegurar el mismo trato	representar al Perú. La falta de instrucciones sobre el tratamiento de los mismos, origina que se apliquen criterios personales sobre su unidad de destino, en la mayoría de casos coincide que deberían llegar a la EMCH para ser explotados, pero no como instructores de cadetes. Cuando fueron enviados al extranjero, no hubo un seguimiento adecuado de

Categoría	Entrevistas	Grupo focal	Análisis documental	Síntesis integrativa
	<p>el intercambio, complicó mucho su permanencia para algunos oficiales, ya que tenían necesidades, y no contaban con familiares en el exterior de la escuela que los pueda asistir.</p> <p>Algunos oficiales destacan el hecho de estar solos y lejos de la familia sus desventajas porque afecta en la parte emotiva.</p> <p>Otros oficiales han revelado que han fortalecido su</p>	<p>abrir su panorama hacia la comprensión y aprendizaje sobre otras culturas del mundo.</p> <p>Coinciden la mayoría de un caso, en que la resultante ha sido muy positiva a nivel individual, aquel que dijo lo contrario, se refirió al impacto en su carrera, ya que perdió puntaje, fue perjudicado en el ascenso, y que el mal sistema de evaluación que tenemos es un obstáculo para poder demostrar sus capacidades,</p>	<p>para un peruano en el extranjero, en los memorándums de entendimiento o no específica nada.</p> <p>En las resoluciones de nombramiento o se pudo observar que no contempla pasajes para periodos vacacionales de los cadetes en el extranjero, lo que los obliga a pagarse los pasajes cada vez que salen de vacaciones, y en algunos</p>	<p>ellos, lo que demuestra una falta de preocupación o desinterés por ellos, que en algunos momentos generaba desilusión, hubo un caso en que el impacto fue notable.</p> <p>No se les ha otorgado ningún reconocimiento o por su representación y han perdido el puntaje debido al tiempo que permanecieron como cadetes, mientras sus promociones ya estaban</p>



Categoría	Entrevistas	Grupo focal	Análisis documental	Síntesis integrativa
	responsabilida d, además de la formación recibida, complementad a por su situación de tener que manejarse solos en un país extranjero, sin nadie que los controle. también algunos oficiales dicen que en la carrera no les ha dado resultados tangibles , que por el contrario, hubo impacto negativo porque perdieron puntaje que hizo que	ante ello el resto de oficiales de su grupo manifestó estar de acuerdo, pero que en el caso de ellos, tuvieron algo de suerte y su adaptación fue menos traumática, pero que sí es un problema la readaptación y que la institución no ha previsto nada para solucionar ese vacío. También quedo claro que no recibieron ninguna felicitación o reconocimiento por su representación, lo cual fue frustrante ante que	casos es muy costoso.	desplegados en unidades.  Las escuelas extranjeras se encuentran en otro nivel educativo y ellos han podido servirse de esas bondades.  No es muy aplicable lo aprendido en el extranjero ya que la doctrina y metodologías en Perú son diferentes y muy cerradas. Han podido alcanzar un mayor desarrollo en sus vidas personales a

Categoría	Entrevistas	Grupo focal	Análisis documental	Síntesis integrativa
	<p>ascendieran en los últimos puestos, cosa que luego fueron mejorando, se perdieron de establecer relaciones con otros oficiales de mayor y menor antigüedad, pero también ganaron prestigio, ya que son pocos los oficiales que pueden tener como antecedente haber tenido formación en el extranjero, así mismo les permitió ampliar su panorama, viajar, conocer más del</p>	<p>sus expectativas personales. También quedo descubierto que hay especialidades en el extranjero que no tienen actualmente campo de aplicación en el Perú, lo podría ser positivo si se tuviera la intención clara de aperturarla pero que no fue el caso.</p>		<p>través de lo aprendido. Para muchos oficiales fue difícil el proceso de adaptación a su retorno. El impacto individual de algunos aspectos negativos, tiene mucho que ver con la preparación espiritual y personalidad de la persona, y con otros factores asociados, ya que en algunos casos fue más traumático que en otros. De manera general los oficiales reconocen que</p>

Categoría	Entrevistas	Grupo focal	Análisis documental	Síntesis integrativa
Impacto Institucion al	<p>mundo, de otras culturas, mejoró su sociabilidad, los hizo más responsables, capaces de administrar mejor sus vidas personales, ayudados por un disciplina consciente.</p>	<p>Manifiestan en su mayoría que la falta de acciones por parte del Ejército, no les ha permitido explotar su aprendizaje en provecho de la institución, sin embargo que tienen mucho que aportar, han podido descubrir las</p>	<p>Las diversas sesiones revelaron que ningún oficial al momento ha podido producir doctrina, pero que sí tienen la intención, por otro lado aseguran que cuando estén en el puesto son conscientes de las falencias que deben subsanar</p>	<p>la institución se vio beneficiada en su imagen debido a la buena representación de los cadetes enviados. En algunos casos la imagen institucional fue fortalecida, sobre lo que ya</p>

Categoría	Entrevistas	Grupo focal	Análisis documental	Síntesis integrativa
	<p>falencias de los procesos que que experimentaro n e hicieron recomendacio nes muy interesantes que pueden sin duda mejorar la experiencia de los intercambios, también en su totalidad manifiestan haber dejado en alto el nombre del Perú y de nuestro Ejército, en algunos países nuestro Ejército goza de prestigio por su preparación en Guerra Convencional,</p>	<p>en beneficio del personal y de la institución. En todos los casos tuvieron una excelente representación que elevó la imagen institucional, recibiendo felicitaciones y en algunos casos quedando entre los primeros puestos y graduándose con honores. Algunos oficiales manifiestan que han aplicado lo aprendido en provecho de la Escuela Militar, aunque la idiosincrasia nuestra, hace que seamos reacios al</p>		<p>se conocía, en otros casos no se sabía nada acerca de nuestro ejército, pero en todos los casos dejaron muy en alto el nombre de nuestro Ejército y del Perú. Las experiencias vividas y el conocimiento en persona de lo bueno y malo de los procesos, hace que puedan tener ideas claras sobre lo que se debe corregir o mejorar, si bien aún no han tenido la oportunidad de</p>

Categoría	Entrevistas	Grupo focal	Análisis documental	Síntesis integrativa
	sin embargo en otros países no era conocido, también manifestaron algunos oficiales que si bien no han podido producir doctrina debido a ciertos aspectos administrativo s, tienen muchas ideas para actualizar la existente, y cuando tuvieron oportunidad de desempeñarse como instructores en la EMCH, han transmitido parte de sus buenas	cambio, otros oficiales manifiestan que han tenido resultados positivos en cuanto al tratamiento del personal de suboficiales y tropa, mediante otra metodología basada en el mando tipo misión, métodos que hoy es el que se promueve en las escuelas de perfeccionamiento.		poder influir en ellos, esperan que sus recomendaciones realizadas tengan resultados. No han producido doctrina, pero vienen aplicando lo aprendido en la medida de sus posibilidades. En la escuela militar han inculcado buenas prácticas en sus cadetes que están seguros tendrán eco y resultados positivos cuando los oficiales se

Categoría	Entrevistas	Grupo focal	Análisis documental	Síntesis integrativa
	experiencias, conocimientos y buenas prácticas a sus cadetes, lo que a su vez tendrá replica en la Institución.			desempeñen en las unidades.

Fuente: Elaboración propia.

## **CAPÍTULO V**

### **Diálogo teórico – empírico**

Según Vargas (2011), si la investigación es empírica; es decir, si las preguntas de investigación, el objeto de estudio y el problema, se desarrollan en una dimensión espacio temporal, donde los resultados que se pretenden encontrar son concretos, existen en la realidad y no en el concepto o mundo de las ideas y donde la finalidad no es desarrollar o construir teoría, entonces, se puede prescindir del diálogo comparativo entre la teoría y los resultados de la investigación o diálogo teórico-empírico.

En base a lo manifestado en el párrafo anterior, se establece que la presente investigación encontró todos estos elementos en la realidad, no se buscó la realización de constructos teóricos, para comparar, reafirmar o refutar lo dicho por la teoría en el mundo de las ideas, sino que buscó el análisis y la comprensión del impacto del proceso de intercambios académicos al que fueron sometidos los oficiales que participaron de la investigación, reflejados en su retorno al término de su misión de estudios y durante su desempeño profesional en el Ejército del Perú; es por ello que, no se desarrolla, para esta investigación, el diálogo teórico-empírico, pasando a establecer directamente las conclusiones, producto del análisis de los hallazgos de esta investigación.

## Conclusiones

Al haber analizado los intercambios académicos con otras escuelas de formación militar y su impacto en el Ejército del Perú, 2019, en relación a los objetivos planteados, se ha podido llegar a las conclusiones siguientes:

### **Conclusiones para el objetivo N°1:**

**“Describir cómo es el impacto a nivel personal de los intercambios académicos del Ejército del Perú”.**

Con respecto al impacto personal en los oficiales de intercambio, se puede observar que estos han logrado una formación integral muy enriquecida, combinando y complementando lo aprendido en la Escuela Militar de Chorrillos, con la escuela del país de intercambio. Producto de la cultura de cada país y las metodologías empleadas, hacen énfasis en el desarrollo de ciertas capacidades, atendiendo a diversos requerimientos, por ejemplo: a la especialidad o arma, ambiente geográfico, procesos de enseñanza aprendizaje (conductivo, constructivista, etc.), dichos oficiales, tuvieron el privilegio de estar expuestos a esta diversidad. Además de ello, se han nutrido desde temprana edad de la diversidad cultural, al tener contacto con cadetes de diferentes nacionalidades, desarrollando las habilidades sociales, tolerancia y respeto por los demás, capacidades que son fundamentales en el crecimiento y desarrollo personal.

Asimismo, es notable que dichos intercambios, dentro del nivel individual, han reflejado resultados más significativos en el desarrollo personal que profesional. En estrecha relación con el párrafo anterior, la formación enriquecida que tuvieron les ha permitido desarrollarse más su dimensión personal y tener resultados tangibles en su vida privada, sin embargo, no les ha generado resultados concretos con su crecimiento en la profesión militar, debido a algunas deficiencias identificadas en cuanto a la administración del recurso o talento humano.



**Conclusiones para el objetivo N°2:  
“Describir y explicar el impacto a nivel institucional de los intercambios  
académicos del Ejército del Perú”.**

En el nivel institucional, no se ha logrado sacar el máximo provecho de los intercambios académicos para maximizar su impacto, debido a una falta de instrumentalización o adecuada gestión del potencial humano. Por cuenta propia y en la medida de sus posibilidades, los oficiales han realizado esfuerzos por implementar sus experiencias, y buenas prácticas identificadas que tienen efecto positivo en los países donde estuvieron desplegados, pero identifican como principal obstáculo la resistencia al cambio.

Asimismo, se visualiza un mayor impacto futuro, conforme los oficiales de intercambio se incrementen en número, adquieran mayor grado y se desempeñen en puestos clave. Las recomendaciones que en muchos casos presentaron a través de un informe al término de su misión, no han tenido respuesta, pero han dejado establecido que son conscientes de los aspectos a corregir y mejorar de este proceso de intercambio, cómo explotar los conocimientos obtenidos y que sobre todo su perspectiva diferente, les permite poder identificar también otros problemas institucionales, pero que por ahora están fuera de su zona de influencia, pero que cuando se generen las condiciones, están decididos y dispuestos a procurar los cambios necesarios.

## Recomendaciones

El Ejército del Perú, a través de la Escuela Militar de Chorrillos, debe aprovechar la formación de los oficiales, al término de su misión de estudios, asignándoles un puesto dentro de la misma porque de esta manera, los cadetes en formación, también se nutrirían de los beneficios obtenidos y las capacidades desarrolladas por estos oficiales, sin tener que pasar por todo el proceso del intercambio académico, simultáneamente los oficiales recientemente reincorporados, podrán asimilar lo necesario para conducirse adecuadamente en el Ejército Peruano; es decir se produciría un beneficio tanto para los cadetes en formación en la EMCH como para el oficial de intercambio.

El Ejército del Perú, a través del Comando de Personal del Ejército (Departamento de Administración de la Carrera del Oficial), debe cambiar la normativa correspondiente para subsanar el puntaje perdido en los primeros años de los oficiales de intercambio, ya que algunos llegan después de que su promoción ya se encuentra graduada y desplegada en unidades, así mismo, evaluar y gestionar las necesidades de capacitación que se requieren del extranjero y su correspondiente aplicación, es decir, que exista la especialidad o el campo donde el oficial va a desempeñarse con los conocimientos adquiridos, ello no solamente permitirá que el oficial crezca y progrese en la carrera, sino que sobre todo aportará capacidades a nuestro Ejército.

El Ejército del Perú, a través del Comando de Educación del Ejército (COEDE), debería trabajar permanentemente con los oficiales de intercambio para actualizar nuestra doctrina, con las recomendaciones de su implementación por parte de estos oficiales, esto beneficiaría a toda la institución, ya que muchos de nuestros manuales son obsoletos y los que se están actualizando, en su mayoría tienen gran similitud manuales americanos, cuya traducción no es la más apropiada y su aplicación no ha sido experimentada u observada de cerca como si han tenido el privilegio estos oficiales .

La Escuela Militar de Chorrillos, debería de mantener e incrementar los convenios de intercambio, mejorando el proceso continuamente, sobre todo en el aspecto de la preparación del idioma antes del despliegue y de seguimiento de los cadetes en el extranjero una vez realizado el intercambio. Por otro lado, realizar un

seguimiento de los oficiales que se incorporan, para que, en los diferentes grados, puedan regresar a la Escuela Militar y ocupar los puestos que les permita contribuir a la mejora continua, como es el caso de la sección de asuntos internacionales de la escuela, esto sería muy beneficioso para los futuros intercambios y la imagen institucional.

### Referencias bibliográficas

- Alsina, N. (2003). Intercambio de alumnos. Una experiencia de internacionalización de la educación. *Calidad en la Educación*(19), 105-119.
- Cochachín, C., & Avellaneda, J. (s.f.). Convenios de intercambio académico y su aplicación en el proyecto educativo de la ESGE-EPG, 2015. (*Tesis de maestría*). Escuela superior de guerra del ejército, Chorrillos.
- Diccionario panhispánico del español jurídico. (2020). *Memorandum de entendimiento*. En Diccionario panhispánico del español jurídico. Recuperado el 2021, de <https://dpej.rae.es/lema/memorando-de-entendimiento-mou>
- Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi". (2017). Misión de estudios. *Estatuto de la Escuela Militar de Chorrillos*. Chorrillos, Perú: EMCH-FBC.
- López Fernández, M. T. (s.f.). El intercambio estudiantil como recurso promotor del desarrollo humano. (*Tesis de maestría*). Universidad Iberoamericana, MEXICO, D.F.
- Marín Marín, S. (2016). Intercambio académico, una experiencia de crecimiento personal, profesional, laboral, académico y cultural. *Funlam Journal of Student´s Reseach*(1), 109-117.
- Osés, P. (s.f.). Análisis de los factores que facilitan o dificultan la adaptación de los estudiantes de intercambio en la facultad de economía y negocios de la universidad de Chile. (*Tesis de pregrado*). Universidad de Chile, Santiago de Chile.
- Romero, Y. (s.f.). Efectos de la movilidad internacional estudiantil en la captación de postulantes en una universidad privada de Lima en el año 2017. (*Tesis de maestría*). Universidad San Martín de Porres, Lima.
- Taylor, S., & Bodgan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*. Barcelona: Paidós.
- Vargas, X. (2011). *¿Cómo hacer investigación cualitativa?* (1ra ed.). Jalisco, México: EXTETA.



# ANEXOS

## ANEXO 1



## MATRIZ DE CONSISTENCIA

**Título: Intercambios académicos con otras escuelas de formación militar y su impacto en el Ejército del Perú, 2019**

Descripción de la realidad problemática	Preguntas de investigación	Objetivos	Tema	Categorías	Sub categorías	Metodología	Plan de análisis de datos
<p>El Ejército del Perú realiza intercambios académicos con otras escuelas de formación militar del extranjero; lo ha venido realizando sin conocer cuál es el resultado de dichos intercambios, puesto que no existe un estudio para determinar el impacto de dichos intercambios, tanto a nivel individual en los oficiales como institucional en el Ejército, no existe por ende una retroalimentación que permita mejorar el proceso y optimizar los resultados, teniendo en cuenta que el personal, constituye el potencial máspreciado de cualquier institución.</p>	<p>Pregunta General: ¿Cómo es el impacto de los intercambios académicos con otras escuelas de formación militar en el Ejército del Perú?</p> <p>Preguntas específicas: a) ¿Cómo es el impacto a nivel personal de los intercambios académicos con otras escuelas de formación militar? b) ¿Cómo es el impacto a nivel institucional de los intercambios académicos con otras escuelas de formación militar?</p>	<p>Objetivo Principal: Describir cómo es el impacto de los intercambios académicos con otras escuelas de formación militar en el Ejército del Perú.</p> <p>Objetivos específicos: a) Describir cómo es el impacto a nivel personal de los intercambios académicos con otras escuelas de formación militar. b) Describir cómo es el impacto a nivel institucional de los intercambios académicos con otras escuelas de formación militar.</p>	<p>Los intercambios académicos</p>	<p>Impacto individual</p> <p>Impacto institucional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de habilidades</li> <li>- Formación</li> <li>- Valores</li> <li>- Actitudes</li> <li>- Expectativas</li> <li>- Instrucción</li> <li>- Rendimiento en cursos de capacitación y perfeccionamiento.</li> <li>- Desempeño laboral en UU.</li> <li>- Ascensos.</li> <li>- Proceso de selección.</li> <li>- Imagen institucional.</li> <li>- Producción de doctrina.</li> <li>- Incorporación de buenas prácticas.</li> </ul>	<p>Paradigma Hermenéutico</p> <p>Enfoque Cualitativo</p> <p>Diseño de la investigación No experimental, fenomenológico, transversal, retrospectivo.</p> <p>Informantes Oficiales participantes de intercambios académicos.</p> <p>Muestreo Tipo de muestra no probabilística, y estudio de casos tipo de oficiales que han participado de intercambios académicos graduados hasta el 2019 inclusive</p>	<p>Técnicas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevista</li> <li>- Grupo focal</li> <li>- Investigación documentaria</li> </ul> <p>Instrumentos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Guía de entrevista</li> <li>- Guía de Grupo focal.</li> <li>- Fichas de registro</li> </ul> <p>Técnica de análisis de datos</p> <p>Se definió las unidades de análisis, la descripción de las categorías, el soporte de categorías: Impacto individual e impacto institucional, se estableció la red semántica y la triangulación de técnicas cualitativas. Todo esto se realizó de forma artesanal.</p>

## **ANEXO 2**



## **INSTRUMENTOS DE ACOPIO Y RECOLECCIÓN DE DATOS**



## GUÍA DE ENTREVISTA INDIVIDUAL

### Datos del Entrevistado:

Grado:           Arma/especialidad:

Apellidos y nombres:

Año de ingreso a la EMCH:

Año de intercambio:

País de intercambio:                   Nombre de la Escuela:

Año de alta como oficial:

Buenos días/tardes/noches, soy el My Inf Carpio Eulogio Luis Daniel, como parte de mi tesis en la Escuela Superior de Guerra del Ejército, estoy realizando una investigación cuyo objetivo es describir el impacto, tanto a nivel personal como institucional, de los intercambios realizados por el Ejército del Perú, con otras escuelas de formación militar. Al mismo tiempo, hago de tu conocimiento que la información brindada en esta entrevista es de carácter confidencial y solo será utilizada para los propósitos de esta investigación. El tiempo de duración aproximado de la entrevista se estima en 45 minutos. Agradezco anticipadamente tu participación y colaboración totalmente voluntaria; si deseas puedes culminarla en cualquier momento. A continuación, iniciaremos con las preguntas.

¿Aceptas ser entrevistado?   Sí\_\_\_ No \_\_\_

¿Aceptas ser grabado?       Sí\_\_\_ No \_\_\_

1. ¿Cómo fue el proceso de selección para su nombramiento?, ¿lo considera apropiado?, ¿Qué aspectos mejoraría? ¿cuál fue su motivación?
2. ¿Cómo fue el proceso de incorporación, adaptación y rendimiento en su nueva escuela?, ¿tuvo dificultades?
3. ¿Cómo fue el proceso de seguimiento o asistencia, una vez realizado el intercambio?, ¿lo considera apropiado?, ¿Qué aspectos mejoraría?
4. ¿Cómo describiría la imagen de nuestro Ejército en su país de intercambio?, ¿su participación tuvo algún impacto?
5. ¿Podría realizar una comparación entre ambas escuelas de formación en los aspectos formación personal, axiológico, profesional, trato social, o algún otro que considere relevante?

6. ¿El Ejército, ha realizado alguna gestión por explotar sus experiencias en provecho suyo o de la Institución?, ¿le solicitaron algún informe?, ¿qué acciones se tomaron?
7. ¿Qué aspectos positivos, doctrinales, buenas prácticas, etc., considera Ud., que podrían tener buenos resultados si se incorporaran en nuestra Institución?
8. Describa Ud. de qué manera ha impactado o prevé que impactará su experiencia de intercambio en nuestro Ejército.
9. ¿Considera Ud. que cumplió sus expectativas personales durante el proceso de intercambio?, ¿puede nombrar las satisfechas y/o no satisfechas?
10. ¿Cómo fue el proceso de su reincorporación al Ejército del Perú?, ¿En qué orden de mérito se incorporó?, ¿recibió alguna felicitación o distinción?, ¿cuál fue su unidad de destino o empleo cuando retornó?, ¿lo considera apropiado?, ¿Qué aspectos mejoraría?
11. ¿Considera Ud. que lo aprendido en su escuela de intercambio le sirvió en su desempeño como oficial? ¿porqué, o de qué manera?
12. ¿Cómo ha sido su desempeño académico en los cursos de capacitación y perfeccionamiento? ¿Cree usted que guarda relación con su preparación en otra escuela?
13. ¿En qué orden de mérito ha ascendido en los diferentes grados? ¿cree usted que guarda relación con su preparación en otra escuela?
14. Mencione ventajas y desventajas frente a un oficial formado íntegramente en la Escuela Militar de Chorrillos.
15. ¿Cómo considera que ha impactado su experiencia de intercambio, en su desarrollo personal? ¿cómo podría mejorar o potenciar dicho impacto?

16. Si tuviera la oportunidad de elegir nuevamente, ¿volvería a participar del intercambio? ¿porqué?
  
17. Finalmente, si tiene algún comentario adicional o información que crea pertinente transmitir acerca de su experiencia, siéntase en la libertad de compartirla.

## GUÍA DE ENTREVISTA PARA GRUPO FOCAL

País:                      Escuela:

Sres. Oficiales muy buenos días, quien les saluda es el My Inf Carpio Eulogio Luis Daniel, en primer lugar, agradecer su valioso aporte a esta investigación cuyo objetivo es describir el impacto tanto a nivel personal como institucional, de los intercambios que realiza nuestro Ejército con otras escuelas de formación. Todos Uds., fueron en su momento, enviados en intercambio académico al país de ....., y esta dinámica grupal, busca revivir dicha experiencia y poder recabar e intercambiar información pertinente para conocer a profundidad los resultados de dicho proceso. Me permitiré grabar esta sesión si no hay objeción de alguno de ustedes, toda la información será manejada en estricta confidencialidad y se cuenta con la autorización respectiva del comando; ¿alguien desea hacer alguna pregunta? Caso contrario daremos inicio en estos momentos.

### 1. Conocimiento del proceso de adaptación

Es natural que haya un periodo en el que una persona debe adaptarse cuando se traslada de una realidad a otra

- ¿cómo fue el proceso de adaptación a su nueva escuela militar?, ¿cuáles fueron los principales factores que ayudaron o fueron desfavorables?
- ¿Cuál fue la participación de la EMCH durante su adaptación y permanencia en su nueva escuela? ¿hubo algún tipo de seguimiento?

### 2. Conocimiento sobre su desempeño y experiencias

- ¿consideran que pudieron desarrollar plenamente sus potencialidades académicas al término de su periodo de adaptación?
- ¿solo tomando en cuenta su propio rendimiento, considera que se incrementó o disminuyó?
- ¿su rendimiento en comparación al de sus compañeros, es decir el ranking en el orden de mérito, se vio favorecido o desfavorecido?
- ¿Cómo calificarían el proceso y calidad de enseñanza entre ambas escuelas?
- ¿podrían identificar algunas aspectos positivos o negativos en ambas?
- ¿podrían hacer una comparación entre un cadete tipo de su nueva escuela y un cadete de la EMCH, basado en la cultura, idiosincrasia, disciplina u otros aspectos que considere pertinentes?
- ¿cómo era su vida fuera de la escuela y su relación con amigos en la sociedad?

- ¿Qué experiencias o aprendizaje podrían destacar en el campo militar que adquirieron en su nueva escuela?
- ¿Qué experiencias o aprendizaje podrían destacar que adquirieron para la vida en el país donde fueron enviados?

#### 1. Experiencia al término de su misión

- ¿Qué expectativas tenían a su retorno al Perú y a la EMCH?, ¿se cumplieron?
- ¿Cuál fue su situación administrativa al retornar?
- ¿Hubo algún asesoramiento o asistencia para su adaptación?
- ¿Tuvieron alguna situación difícil o que les causó algún problema?, ¿Cuál sería su recomendación para superarlos?
- ¿Se les solicitó algún informe o recomendación sobre buenas prácticas que se podrían incorporar o implementar?

#### 2. Desempeño como Oficial

- ¿Cuáles consideran las ventajas o desventajas que les ha otorgado el intercambio y que se hayan materializado en su desempeño en nuestro Ejército?
- ¿Han podido aplicar alguna experiencia o conocimiento adquirido durante el intercambio, ya sea de manera práctica o a través de doctrina?

#### 3. Impacto del Intercambio

- ¿Cómo describirían el impacto que este intercambio ha tenido en su carrera como oficial y en su desarrollo personal?
- ¿Qué impacto creen que ha tenido o tendrá este intercambio en el Ejército?

#### 4. Cierre

Para cerrar esa sesión y agradeciendo por su valiosa y sincera colaboración, me gustaría hacerles unas preguntas finales:

- En relación a las expectativas que tenían de su intercambio y la realidad que viven actualmente, ¿podrían decir si estas se cumplieron?, ¿en qué medida?, ¿Qué recomendación le darían a un cadete que tiene la oportunidad de salir a un intercambio?

- Finalmente, ¿de qué manera creen que se lograría un proceso de intercambio más eficiente y cómo se obtendría un mayor impacto positivo tanto para el oficial como para la institución?

Muchas gracias por su tiempo y su valiosa colaboración con esta investigación que esperamos pueda servir para lograr que nuestra institución sea cada vez más grande y a la altura de los requerimientos de nuestra Nación.

## **ANEXO 3**

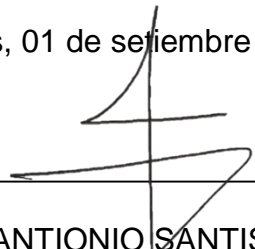


# **VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

**FICHA DE DATOS PERSONALES DEL VALIDADOR EXTERNO**

1. Apellidos y nombres del informante (Experto):  
ANTONIO SANTISTEBAN, Fulgencio.....
2. DNI: 16021102.....
3. Grado Académico: Doctor.....
4. Profesión: Oficial del Ejército del  
Perú.....
5. Especialidad: Infantería.....
6. Colegiatura:.....Código:.....
7. Institución donde labora: BTN FFEE N°201 .....
8. Cargo que desempeña: MAYOR S-3 .....
9. Denominación del Instrumento:  
Guía de entrevista.
10. Autor del instrumento:  
CARPIO EULOGIO, Luis Daniel
11. Programa Maestría:  
VIII MAESTRIA EN CIENCIAS MILITARES.....

Chorrillos, 01 de setiembre de 2020



---

Fulgencio ANTONIO SANTISTEBAN  
Doctor



## JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

Apellido y Nombre del Experto informante	Cargo o Institución donde labora	Nombre del instrumento	Autor del Instrumento
ANTONIO SANTISTEBAN Fulgencio	MY S-3 BTN FFEE 201	Guía de entrevista	CARPIO EULOGIO Luis Daniel
<b>Título de la Investigación:</b> Intercambios académicos con otras escuelas de formación militar y su impacto en el Ejército del Perú, 2019.			

### I. ASPECTOS DE EVALUACIÓN:

CRITERIOS	INDICADORES	DEFICIENTE				REGULAR				BUENO				MUY BUENO				EXCELENTE			
		00-20%				21-40%				41-60%				61-80%				81-100%			
		0	6	11	16	21	28	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado																				95
2. OBJETIVO	Está expresado en Capacidades observables																				95
3. ACTUALIDAD	Adecuado a la identificación del conocimiento de las variables de investigación																				94
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica en el instrumento																				95
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad Y calidad con respecto a las variables de investigación																				96
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las variables de investigación																				95
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos de conocimiento																				95
8. COHERENCIA	Existe coherencia entre los índices e indicadores y las dimensiones																				94
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación																				94
10. PERTINENCIA	El inventario es aplicable																				95

### II. OPINIÓN DE APLICACIÓN:

..... Favorable .....

### II. OPINIÓN DE APLICACIÓN:

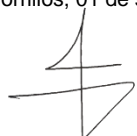
..... Favorable .....

### III. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

94.80

LUGAR Y FECHA	DNI	FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE	N° DE TELÉFONO
Chorrillos, 01 de setiembre del 2020	16021102		972 688 761

## VALIDACIÓN DE GUÍA DE ENTREVISTA POR EXPERTO

<b>TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:</b> Intercambios académicos con otras escuelas de formación militar y su impacto en el Ejército del Perú, 2019.			
<b>I. DATOS DEL EXPERTO:</b> a. Apellidos y nombres : ANTONIO SANTISTEBAN, Fulgencio b. Grado académico-profesión : Doctor c. D.N.I. : 16021102 d. N° de teléfono : 972 688 761 e. Lugar y fecha : Chorrillos, 01 de setiembre de 2020 f. Firma : 			
<b>II. DATOS DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN (entrevista)</b> a. Autor(es) del instrumento : CARPIO EULOGIO, Luis Daniel b. Institución a la que pertenece: EJÉRCITO DEL PERÚ c. Método de investigación : CUALITATIVA d. Tipo de entrevista : SEMI ESTRUCTURADA			
<b>III. ASPECTOS DE EVALUACIÓN</b>			
<b>N°</b>	<b>Criterios</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Valoración</b> <b>De: 0 a 1</b>
01	Diseño	Convocatoria: Lugar – tiempo. Contenidos: Propuesta de temas- preguntas – respuestas.	0.90
02	Organización	Selección: informantes – representación de temas – tipo de respuesta – número de entrevistas.	0.95
03	Estructuración	Guía de entrevista : Dirección a seguir - Objetivos - N° de preguntas según tipo de entrevista Contexto de los datos: Conocer experiencias del entrevistado Tema propios : Aspectos que interesen	1.00
04	Secuencial	Con relación a variables – dimensiones e indicadores. Sigue un orden lógico y pre-requisitorial.	0.98
05	Conectividad	Conjuga el tipo de pregunta con el objetivo de investigación y se armoniza con las experiencias que esperan ser revaloradas en el cuestionario.	1.00
06	Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos desconocidos y/o modificados de las variables de investigación.	1.00
07	Actualidad	Existe coherencia entre resultados alcanzados con la realidad por conocer en el marco de doctrina, leyes, teorías vigentes.	0.97
08	Contrastación de otros resultados	Han sido formuladas las preguntas, conociéndose los resultados alcanzados por otro instrumento para comparar la hipótesis de investigación.	0.95
09	Orientación a solución de problemas	Se concatenan las preguntas para alcanzar criterios, juicios, conceptos que ayuden a solucionar el problema de investigación planteado.	0.96
10	Análisis e interpretación	Se ha adecuado algún instrumento o herramienta para verter los resultados de la entrevista y analizarlos /interpretarlos.	0.95
<b>III. RESULTADO DE VALORACIÓN:</b> <div style="text-align: right; font-weight: bold;">96.60%</div>		<b>V. OPINIÓN DE APLICACIÓN</b>	
<b>Aspectos para la valoración</b> - Valida por 05 expertos de la ESGE-EPG - Debe aplicarse la prueba de la “V” de Aiken - Resultado mínimo aprobatorio: 0.85 u 85% - La validación solo se hará hasta dos decimales que terminen en cero o en cinco. Ejemplo: 0.60; 0.75		El instrumento de evaluación cumple con todos los criterios que deben considerarse en su formulación.  Es aplicable	

**FICHA DE DATOS PERSONALES DEL VALIDADOR EXTERNO**

1. Apellidos y nombres del informante (Experto):

ALEGRÍA BARRIENTOS, César.....

2. DNI: 43583973.....

3. Grado Académico: Doctor.....

4. Profesión: Oficial del Ejército del Perú.....

5. Especialidad: Intendencia.....

6. Colegiatura:.....Código:.....

7. Institución donde labora: COPERE .....

8. Cargo que desempeña: Tesorero .....

9. Denominación del Instrumento:

Guía de entrevista.....

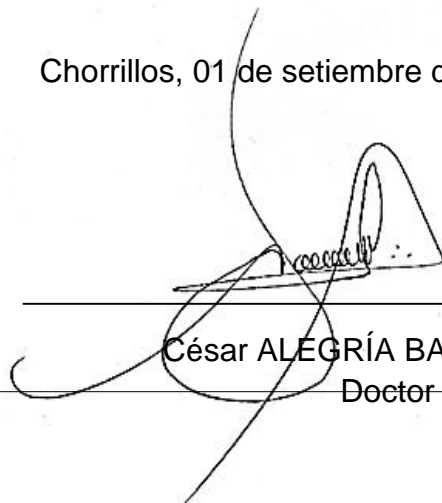
10. Autor del instrumento:

CARPIO EULOGIO, Luis Daniel.....

11. Programa Maestría:

VIII MAESTRIA EN CIENCIAS MILITARES.....

Chorrillos, 01 de setiembre de 2020



---

César ALEGRÍA BARRIENTOS  
Doctor

## JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

Apellido y Nombre del Experto informante	Cargo o Institución donde labora	Nombre del instrumento	Autor del Instrumento
ALEGRÍA BARRIENTOS César	MY S-3 BTN FFEE 201	Guía de entrevista	CARPIO EULOGIO Luis Daniel
<b>Título de la Investigación:</b> Intercambios académicos con otras escuelas de formación militar y su impacto en el Ejército del Perú, 2019.			

### I. ASPECTOS DE EVALUACIÓN:

CRITERIOS	INDICADORES	DEFICIENTE				REGULAR				BUENO				MUY BUENO				EXCELENTE			
		00-20%				21-40%				41-60%				61-80%				81-100%			
		0	6	11	16	21	28	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado																				94
2. OBJETIVO	Está expresado en Capacidades observables																				95
3. ACTUALIDAD	Adecuado a la identificación del conocimiento de las variables de investigación																				95
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica en el instrumento																				94
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad Y calidad con respecto a las variables de investigación																				95
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las variables de investigación																				96
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos de conocimiento																				95
8. COHERENCIA	Existe coherencia entre los índices e indicadores y las dimensiones																				94
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación																				94
10. PERTINENCIA	El inventario es aplicable																				95

### II. OPINIÓN DE APLICACIÓN:

.....Favorable.....

### IV. OPINIÓN DE APLICACIÓN:


.....Favorable.....

### V. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

94.70
-------

LUGAR Y FECHA	DNI	FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE	N° DE TELÉFONO
Chorrillos, 01 de setiembre del 2020	43583973		972 688 761

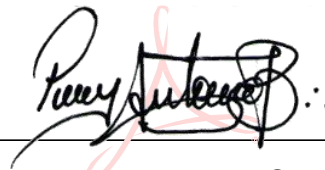
## VALIDACIÓN DE GUÍA DE ENTREVISTA POR EXPERTO

<b>TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:</b> Intercambios académicos con otras escuelas de formación militar y su impacto en el Ejército del Perú, 2019.			
<b>II. DATOS DEL EXPERTO:</b>			
a.	Apellidos y nombres	: ALEGRÍA BARRIENTOS, César	
b.	Grado académico-profesión	: Doctor	
c.	D.N.I.	: 43583973	
d.	N° de teléfono	: 958 654 296	
e.	Lugar y fecha	: Chorrillos, 01 de setiembre de 2020	
f.	Firma	: 	
<b>IV. DATOS DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN (entrevista)</b>			
a.	Autor(es) del instrumento	: CARPIO EULOGIO, Luis Daniel	
b.	Institución a la que pertenece:	EJÉRCITO DEL PERÚ	
c.	Método de investigación	: CUALITATIVA	
d.	Tipo de entrevista	: SEMI ESTRUCTURADA	
<b>III. ASPECTOS DE EVALUACIÓN</b>			
N°	Criterios	Indicadores	Valoración De: 0 a 1
01	Diseño	Convocatoria: Lugar – tiempo. Contenidos: Propuesta de temas- preguntas – respuestas.	0.90
02	Organización	Selección: informantes – representación de temas – tipo de respuesta – número de entrevistas.	0.90
03	Estructuración	Guía de entrevista : Dirección a seguir - Objetivos - N° de preguntas según tipo de entrevista Contexto de los datos: Conocer experiencias del entrevistado Tema propios : Aspectos que interesen	0.95
04	Secuencial	Con relación a variables – dimensiones e indicadores. Sigue un orden lógico y pre-requisitorial.	0.95
05	Conectividad	Conjuga el tipo de pregunta con el objetivo de investigación y se armoniza con las experiencias que esperan ser revaloradas en el cuestionario.	1.00
06	Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos desconocidos y/o modificados de las variables de investigación.	1.00
07	Actualidad	Existe coherencia entre resultados alcanzados con la realidad por conocer en el marco de doctrina, leyes, teorías vigentes.	0.95
08	Contrastación de otros resultados	Han sido formuladas las preguntas, conociéndose los resultados alcanzados por otro instrumento para comparar la hipótesis de investigación.	0.95
09	Orientación a solución de problemas	Se concatenan las preguntas para alcanzar criterios, juicios, conceptos que ayuden a solucionar el problema de investigación planteado.	0.95
10	Análisis e interpretación	Se ha adecuado algún instrumento o herramienta para verter los resultados de la entrevista y analizarlos /interpretarlos.	0.95
<b>V. RESULTADO DE VALORACIÓN: 0.95</b>			<b>V. OPINIÓN DE APLICACIÓN</b>  El instrumento de evaluación cumple con todos los criterios que deben considerarse en su formulación.  Es aplicable
<b>Aspectos para la valoración</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Valida por 05 expertos de la ESGE-EPG</li> <li>- Debe aplicarse la prueba de la "V" de Aiken</li> <li>- Resultado mínimo aprobatorio: 0.85 u 85%</li> <li>- La validación solo se hará hasta dos decimales que terminen en cero o en cinco. Ejemplo: 0.60; 0.75</li> </ul>			

## **FICHA DE DATOS PERSONALES DEL VALIDADOR EXTERNO**

1. Apellidos y nombres del informante (Experto):  
BRAVO REYNA, Percy Antonio.....
2. DNI: 40814665.....
3. Grado Académico: Magister.....
4. Profesión: Oficial del Ejército del Perú.....
5. Especialidad: Infantería
6. Colegiatura:.....Código.....
7. Institución donde labora: ESGE .....
8. Cargo que desempeña: Alumno .....
9. Denominación del Instrumento:  
Guía de entrevista.....
10. Autor del instrumento:  
CARPIO EULOGIO, Luis Daniel.....
11. Programa Maestría:  
VIII MAESTRIA EN CIENCIAS MILITARES.....

Chorrillos, 01 de setiembre de 2020



---

Percy Antonio BRAVO REYNA

Magister

Apellido y Nombre del Experto informante	Cargo o Institución donde labora	Nombre del instrumento	Autor del Instrumento
BRAVO REYNA Percy Antonio	ESGE	Guía de entrevista	CARPIO EULOGIO Luis Daniel

**Título de la Investigación:** Intercambios académicos con otras escuelas de formación militar y su impacto en el Ejército del Perú, 2019.

### I. ASPECTOS DE EVALUACIÓN:

CRITERIOS	INDICADORES	DEFICIENTE				REGULAR				BUENO				MUY BUENO				EXCELENTE			
		00-20%				21-40%				41-60%				61-80%				81-100%			
		0	6	11	16	21	28	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado																				95
2. OBJETIVO	Está expresado en Capacidades observables																				95
3. ACTUALIDAD	Adecuado a la identificación del conocimiento de las variables de investigación																				95
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica en el instrumento																				96
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad Y calidad con respecto a las variables de investigación																				95
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las variables de investigación																				94
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos de conocimiento																				95
8. COHERENCIA	Existe coherencia entre los índices e indicadores y las dimensiones																				95
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación																				94
10. PERTINENCIA	El inventario es aplicable																				95

### II. OPINIÓN DE APLICACIÓN:

.....Favorable.....

### II. OPINIÓN DE APLICACIÓN:

.....Favorable.....

### III. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

94.90

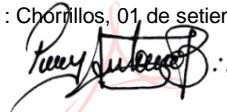
LUGAR Y FECHA	DNI	FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE	N° DE TELÉFONO
Chorrillos, 01 de setiembre del 2020	40814665		998 456 966

**TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:**

Intercambios académicos con otras escuelas de formación militar y su impacto en el Ejército del Perú, 2019.

**I. DATOS DEL EXPERTO:**

- a. Apellidos y nombres : BRAVO REYNA Percy Antonio  
 b. Grado académico-profesión : Magister  
 c. D.N.I. : 40814665  
 d. N° de teléfono : 998 456 966  
 e. Lugar y fecha : Chorrillos, 01 de setiembre de 2020


**II. DATOS DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN (entrevista)**

- a. Autor(es) del instrumento : CARPIO EULOGIO, Luis Daniel  
 b. Institución a la que pertenece: EJÉRCITO DEL PERÚ  
 c. Método de investigación : CUALITATIVA

**III. ASPECTOS DE EVALUACIÓN**

N°	Criterios	Indicadores	Valoración
			De: 0 a 1
01	Diseño	Convocatoria: Lugar – tiempo. Contenidos: Propuesta de temas- preguntas – respuestas.	0.95
02	Organización	Selección: informantes – representación de temas – tipo de respuesta – número de entrevistas.	0.90
03	Estructuración	Guía de entrevista : Dirección a seguir - Objetivos - N° de preguntas según tipo de entrevista Contexto de los datos: Conocer experiencias del entrevistado	0.90
04	Secuencial	Con relación a variables – dimensiones e indicadores. Sigue un orden lógico y pre-requisitorial.	0.95
05	Conectividad	Conjuga el tipo de pregunta con el objetivo de investigación y se armoniza con las experiencias que esperan ser revaloradas en el cuestionario.	1.00
06	Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos desconocidos y/o modificados de las variables de investigación.	1.00
07	Actualidad	Existe coherencia entre resultados alcanzados con la realidad por conocer en el marco de doctrina, leyes, teorías vigentes.	0.90
08	Contrastación de otros resultados	Han sido formuladas las preguntas, conociéndose los resultados alcanzados por otro instrumento para comparar la hipótesis de investigación.	0.95
09	Orientación a solución de problemas	Se concatenan las preguntas para alcanzar criterios, juicios, conceptos que ayuden a solucionar el problema de investigación planteado.	1.00
10	Análisis e interpretación	Se ha adecuado algún instrumento o herramienta para verter los resultados de la entrevista y analizarlos /interpretarlos.	0.95

**III. RESULTADO DE VALORACIÓN: 0.95**

**Aspectos para la valoración**

- Valida por 05 expertos de la ESGE-EPG
- Debe aplicarse la prueba de la "V" de Aiken
- Resultado mínimo aprobatorio: 0.85 u 85%
- La validación solo se hará hasta dos decimales que

**V. OPINIÓN DE APLICACIÓN**

El instrumento de evaluación cumple con todos los criterios que deben considerarse en su formulación.  
Es aplicable



## **ANEXO 4**



## **AUTORIZACIÓN PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS**



**"Año de la universalización de la salud"**

Chorrillos, 13 de mayo del 2020.

**Oficio N° 280 /U-8.g.1/27.00**

Señor: Gral Div Comandante General del COEDE.- Chorrillos (JEDUCE)

Asunto: Solicita brindar facilidades al personal que se indica.

- Ref. : a. Reglamento de investigación de la ESGE.  
 b. Reglamento para la obtención del grado académico de Maestro en Ciencias Militares.

Tengo el honor de dirigirme a Ud., en relación a los documentos de la referencia para solicitarle se digne brindar la autorización para el acceso a las instalaciones del COEDE y a su vez autorizar el levantamiento de información correspondiente al My EP Luis Daniel CARPIO EULOGIO, identificado con CIP N° 122232500 y DNI N° 43310466, oficial investigador de esta casa de estudios que realiza la investigación titulada **"Impacto de los Intercambios Académicos del Ejército del Perú"**.

Es propicia la oportunidad para renovarle los sentimientos de mi especial consideración y estima personal.

Dios guarde a Ud.



*[Handwritten Signature]*  
 O - 300028467 - O+  
 DOMINGO RICARDO BUSTAMANTE ZUÑIGA  
 General de Brigada  
 Director de la Escuela Superior de Guerra  
 Escuela de Post - Grado

**Distribución:**

- COEDE (JEDUCE) ..... (01)  
 Archivo ..... (01) / 02





PERÚ

Ministerio de  
Defensa

Ejército del Perú

COEDE

"AÑO DE LA UNIVERSALIZACIÓN DE LA SALUD"

Chorrillos, 22 de junio del 2020

Oficio N° 538 -2020/ U-3.a.4/02.01.10

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

Asunto : Autoriza acceso y levantamiento de información al oficial que se indica.

Ref : Oficio N° 280/u-8.g.1/27.00

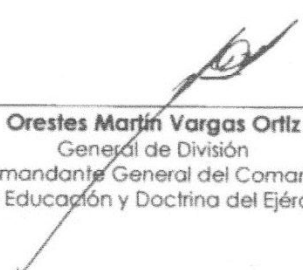
Tengo el agrado de dirigirme a Ud. para autorizar el acceso a las instalaciones del COEDE y levantamiento de información solicitada con fines de investigación por el oficial que se indica:

- My EP Luis Daniel CARPIO EULOGIO

Es propicia la oportunidad para expresarle a Ud. Los sentimientos de mi especial consideración y estima personal.

Dios guarde a Ud.



  
**Orestes Martín Vargas Ortiz**  
General de División  
Comandante General del Comando  
de Educación y Doctrina del Ejército

**DISTRIBUCIÓN:**

- ESGE.....01
- ARCHIVO.....01/02

## **ANEXO 5**



## **COMPROMISO ÉTICO**

## **Declaración de compromiso ético**

El presente trabajo de investigación titulado **Intercambios académicos con otras escuelas de formación militar y su impacto en el Ejército del Perú, 2019.**

Se ha realizado en estricto apego a la metodología de la investigación y a las normas éticas para investigación en Ciencias Militares promulgadas por el Departamento de Gestión de la Investigación de la Escuela Superior de Guerra del Ejército-Escuela de Postgrado.

En vista de lo anterior,

Yo Bach. My EP Luis Daniel CARPIO EULOGIO, egresado de la VIII Maestría en Ciencias Militares de la Escuela Superior de Guerra del Ejército-Escuela de Postgrado (ESGE-EPG), declaro bajo juramento que he desarrollado esta investigación siguiendo las instrucciones brindadas por el Departamento de Gestión de la Investigación, desde la elaboración del marco referencial y recolección de la información, hasta el análisis de datos y elaboración del informe final.

En tal sentido la información contenida en el presente documento es producto de mi trabajo personal, apegándome a la legislación sobre propiedad intelectual, sin haber incurrido en falsificación de la información o cualquier tipo de fraude, por lo cual me someto al marco legal y normativo vigente relacionado a dicha responsabilidad así como a las normas disciplinarias establecidas en la ESGE-EPG.

  
Luis Daniel CARPIO EULOGIO  
DNI 43310466

## **ANEXO 6**



## **HOJA DE DATOS PERSONALES**

## HOJA DE DATOS PERSONALES

**GRADO** : MY

**NOMBRES** : LUIS DANIEL

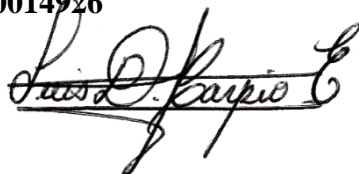
**APELLIDOS** : CARPIO EULOGIO

**EMAIL** : danielemch111@hotmail.com

**DIRECCIÓN** : Urb. San Antonio de Padua Mz A Lte 7 – San Juan de  
Miraflores

**CELULAR** : 990014926

**FIRMA** :



## **ANEXO 7**

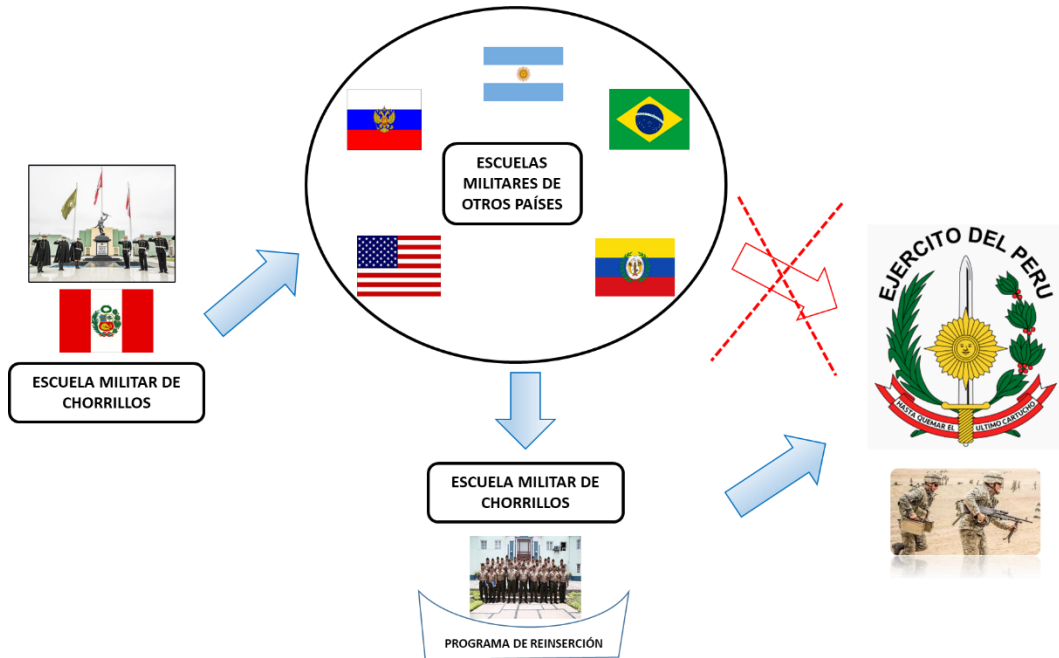


## **PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN**



## Propuesta

**Título de la propuesta:** Programa de Reinserción del Oficial de Intercambio.



*Figura 8.* Representación esquemática del proceso de reinserción

*Fuente:* Elaboración propia

Se puede observar en la figura que el proceso actual de intercambio académico, empieza con el envío de cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos, hacia las escuelas de formación militar de países amigos, luego estos cadetes, retornan como oficiales graduados directamente a las Unidades y reparticiones del Ejército del Perú, a ejercer sus funciones correspondientes al grado obtenido, el cual se identifica que no es el procedimiento óptimo y por ello se ha tachado con color rojo. El proceso que se propone es que, al término de su formación militar en los países extranjeros de intercambio, estos oficiales retornen a la Escuela Militar de Chorrillos, donde recibirían un curso acelerado comprendiendo los conocimientos básicos necesarios, para desempeñarse posteriormente en sus respectivas unidades de destino. La escuela Militar es el lugar donde confluyen los mejores oficiales instructores de las diferentes armas y servicios para formar a un cadete en sus responsabilidades como comandante de sección en el grado de subteniente o

alférez, por ende, es el ambiente y el lugar más propicio para que estos nuevos oficiales, graduados en el extranjero, adquieran los conocimientos para tener éxito en su futuro empleo.

**Objetivo:** crear las condiciones favorables para que el oficial de intercambio, a su retorno, pueda incorporarse adecuadamente al Ejército del Perú, así como explotar sus experiencias.

**Metas:**

- Lograr que el oficial de intercambio adquiriera conocimientos básicos de acuerdo a su arma, especialidad o servicio, para desempeñarse satisfactoriamente en sus futuras unidades de destino.
- Complementar la formación de los cadetes en la EMCH, con los conocimientos, experiencias y virtudes de los oficiales de intercambio.
- Contribuir a la mejora continua de los procesos de intercambio.
- Incrementar las capacidades de la Escuela Militar de Chorrillos para atender asuntos internacionales, especialmente a través del idioma e intercambio cultural.
- Evitar la fuga de talentos y pérdida de vocación en los oficiales de intercambio.

**Justificación:**

El País, a través del Ejército y más específicamente de la Escuela Militar, asigna recursos e invierte en la preparación de un oficial en el extranjero; dicha inversión debe ofrecer un retorno, que sea beneficioso particularmente en el Ejército del Perú. Por ello debe generar procedimientos e instrumentos cuya implementación, logre explotar de la mejor manera dicho recurso o talento humano, en perfecta armonía entre el progreso individual del oficial como el de la Institución en general.

Existe personal que al término de su misión de estudios en el extranjero, retornó al Perú, y por una mala gestión de personal, fueron asignados en algunos casos como instructores principales en la Escuela Militar de Chorrillos, donde es sabido que la exigencia es extrema incluso para un oficial formado íntegramente en la Escuela Militar de Chorrillos, teniendo que afrontar las llamadas de atención, sanciones, burlas y vejaciones por parte de sus superiores, ya sea por su orden cerrado (lógicamente distinto al de la EMCH), o desconocimiento de normas, disposiciones y procedimientos operativos vigentes, que resultaron en sanciones y frustraciones para los oficiales recientemente incorporados. En otros casos llegaron del extranjero y fueron desplegados a las Unidades y reparticiones del Ejército, incluso puestos de vigilancia en las fronteras, habiendo una gran brecha e incluso constituyendo un peligro a la seguridad tanto personal como de la unidad. Todo ello trajo como consecuencia en los casos más extremos la pérdida de recursos humanos al tener oficiales que desilusionados de lo que debió ser un gran logro en la carrera, se convirtió en algo traumático y perjudicial que les hizo perder la vocación y realizar abandono de destino. Existe también el caso de cadetes que fueron enviados a especializarse en Ingeniería de Defensa Química y Biológica Radiológica y Nuclear, cuya expectativa era muy elevada al término de sus estudios, ya que es una capacidad sobre la que nuestro Ejército no está desarrollado, pero después de haber regresado al Perú, no han sido informados sobre qué empleo van a tener o si van a colaborar en algún proyecto o generación de doctrina; ello no solo es un desaprovechamiento del recurso o potencial humano, sino también motivo de insatisfacción laboral para ese personal.

Es preciso resaltar, que los oficiales designados para intercambios académicos, son aquellos que, tras un proceso de selección, demuestran tener

capacidades que los destacan de sus pares, por lo tanto, perder, o no aprovechar dicho recurso humano, denota una grave falencia de gestión.

**Lugar:** Escuela Militar de Chorrillos



*Figura 9.* Escuela Militar de Chorrillos

*Fuente:* página web de la EMCH

**Tiempo:** el tiempo estimado para el desarrollo del programa es de un (01) año, el mismo que debe ser el 1er año del oficial en el Ejército del Perú, luego de culminada su misión de estudios en el extranjero.

**Población Objetivo:** Programa dirigido a los oficiales de intercambio de todos los países, recientemente reincorporados.

## Identificación de necesidades

Se identificaron las siguientes necesidades:

Tabla 5  
*Identificación de necesidades*

Situación a mejorar	Causas que motivan la necesidad de mejoramiento	Acciones	Priorización de las acciones para el 2021
<p>El proceso de inserción del oficial de intercambio no es el más adecuado, no hay un procedimiento establecido, muchos casos son enviados directamente a unidades de frontera, en otros, son colocados en puestos que no les permiten aprender y adecuarse.</p>	<p>Esta situación genera problemas de adaptación al oficial, merma su moral y causa frustración, además de problemas administrativos. En algunos casos ha ocasionado el abandono de destino y por ende la pérdida del potencial humano. Un mejor empleo beneficiaría no solo al oficial, sino al personal a su alrededor y a la institución finalmente.</p>	<p>Implementar el proceso de inserción oficial intercambio que incluya su paso por la Escuela Militar de Chorrillos, como primera unidad de destino, donde el oficial reciba instrucción acorde a sus necesidades para desempeñarse eficientemente y exitosamente a sus futuras unidades, a la vez que proyecta su formación y aprendizaje hacia</p>	<p>El Coordinar con el Comando de Personal del Ejército, específicamente con cada DACO (departamentos de administración de la carrera del oficial), para que la unidad de destino al retornar el oficial del extranjero, sea la Escuela Militar. Designar al oficial de intercambio, como adjunto a un oficial encargado de una</p>

Situación a mejorar	Causas que motivan la necesidad de mejoramiento	Acciones	Priorización de las acciones para el 2021
		los cadetes de la escuela militar.	<p>sección de cadetes, del arma o especialidad correspondiente y con responsabilidad sobre el monitoreo de los cadetes que permanecen en el extranjero, simultáneamente recibir una capacitación acelerada y apropiada por parte de los oficiales de la jefatura de batallón, que le permitan desempeñarse exitosamente.</p> <p>Incluir dentro de la instrucción a los cadetes, sesiones donde los oficiales</p>

Situación a mejorar	Causas que motivan la necesidad de mejoramiento	que la de	Acciones	Priorización de las acciones para el 2021
<p>El oficial que retorna de un país donde el periodo de formación tiene una duración mayor a 04 años, llega con retraso con respecto a su promoción que ya se graduó y se encuentra trabajando en UU, obteniendo el puntaje correspondiente que genera una ventaja frente al oficial de intercambio.</p>	<p>El oficial que retorna, luego de haber representado a su país en el extranjero y que tiene grandes expectativas sobre su desempeño en el Perú, descubre que se verá afectado en el puntaje y ascenderá entre los últimos de su promoción.</p>		<p>Una modificación al anexo 3, donde incorpore una consideración para aquellos oficiales que por representar al país en el extranjero, se ven afectados en el puntaje.</p>	<p>puedan proyectar temas de interés y enriquecer su formación.</p> <p>Hoja de recomendación de la Escuela Militar de Chorrillos hacia la DACO, para que evalúe la situación y proponga la acción correspondiente.</p>
<p>Los oficiales que siguieron una especialización en el extranjero, no tienen campo de</p>	<p>Constituye una mala gestión de recursos, capacitar al personal para algo en lo que no será empleado</p>		<p>Revisar las necesidades de capacitación y enviar a los cadetes para ser capacitados en el</p>	<p>Revisar los convenios con los países amigos y las especialidades en las que los</p>

Situación a mejorar	Causas que motivan la necesidad de mejoramiento	Acciones	Priorización de las acciones para el 2021
aplicación en el Ejército Peruano.		arma o servicio correspondiente	cadetes serán formados, evitando tomar aquellas invitaciones que no se corresponden con las armas y especialidades que cuenta el Ejército del Perú.

Fuente:Elaboración propia.

### Programa de actividades

Para materializar la presente propuesta, se sugieren las siguientes actividades:

Tabla 6  
*Programa de actividades*

Actividades	Participantes	Recursos materiales
Gestión ante la DACO.- formular y elevar la recomendación para que los oficiales recientemente egresados de escuelas del extranjero, sean destinados al término de su misión de estudios, a la Escuela Militar de Chorrillos.	Director de la EMCH Departamento de personal	Hojas de recomendación



Actividades	Participantes	Recursos materiales
<p>Incorporación a la EMCH. - asignar a los oficiales de intercambio como adjuntos a un oficial instructor de la Jefatura de Batallón, con la finalidad de colaborar en la instrucción y aprender de cerca, sus responsabilidades y aspectos prácticos del ejercicio de sus funciones; a la vez que colabora con la mejora continua de la instrucción, incorporando e implementando los conocimientos adquiridos en el extranjero.</p>	<p>Oficiales de intercambio.</p>	<p>Detall del oficial.</p>
<p>Participación de un curso de reinserción. - donde el oficial reciba de manos de los oficiales de armas y servicios de la Jefatura de Batallón, siendo ellos los mejores instructores del Perú, la instrucción correspondiente, que les permita a los oficiales de intercambio, estar en condiciones de desempeñarse exitosamente en cualquier unidad de destino.</p>	<p>Oficiales de intercambio. Oficiales instructores de la Jefatura de Batallón.</p>	<p>Aulas. Campos de instrucción. Armamento, material y equipo correspondiente.</p>

Fuente: elaboración propia.

## ANEXO 8

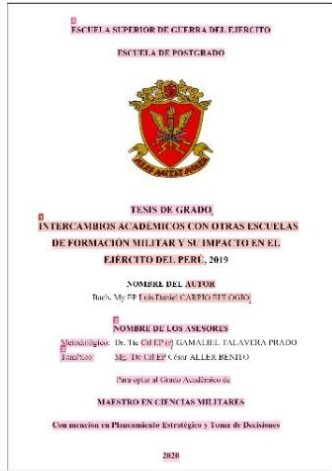


**TURNITIN**

**Resumen del partido**

**25%**

1	Sometido al Comando ...	21%
2	Enviado al Ministerio d...	2%
3	repositorio.escuelamili...	<1%
4	renati.sunedu.gob.pe	<1%
5	www.caen.edu.pe	<1%
6	archive.org	<1%
7	Sometido a la Universi...	<1%
8	www.licte.edu.pe	<1%
9	espejos.unesco.org.uy	<1%



## **ANEXO 9**



**CD CONTENIENDO LA TESIS DE GRADO**