

**ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO
ESCUELA DE POSGRADO**



TESIS

**Efectividad de una organización modular en apoyo al restablecimiento
del orden interno en la Primera Brigada de Fuerzas Especiales en
Lima, 2024**

AUTORES:

**BACH. Leandro Francisco Chávez Bazán
(orcid.org/0009-0009-4459-9637)**

**BACH. Ricardo Valentin Portero Cunyarache
(orcid.org/0009-0008-4747-1615)**

**Para optar al Grado Académico de
MAESTRO EN CIENCIAS MILITARES
Con mención en Gestión Pública y Planeamiento Estratégico.**

ASESOR:

**DRA. Yessenia Solier Castro
(orcid.org/0000-0002-1121-7112)**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Empleo del Ejército en cumplimiento de roles estratégicos institucionales

2025

ACTA DE SUSTENTACIÓN

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO
ESCUELA DE POSTGRADO

DEPARTAMENTO GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS N° 061 – 2025/ DGI

En la Escuela Superior de Guerra del Ejército - Escuela de Postgrado, a los cuatro (04) días del mes de diciembre del año dos mil veinticinco, siendo las 02:30 horas, se reunió el jurado evaluador conformado por los docentes:

❖	Doctora	LILIANA RODRIGUEZ SAAVEDRA	Presidente
❖	Maestro	HENRY ARTURO ALCANTARA MINCHOLA	Secretario
❖	Doctor	EDMUNDO WENCESLAO DIAZ KOBASHIKAWA	Vocal


Designados según Resolución de Expediente para Sustentación de Tesis N° 061-2025/SIE/DGI/ESGE-EPG del 26 de noviembre de 2025, para evaluar la sustentación presencial y defensa de la Tesis de Grado titulada "EFECTIVIDAD DE UNA ORGANIZACIÓN MODULAR EN APOYO AL RESTABLECIMIENTO DEL ORDEN INTERNO EN LA PRIMERA BRIGADA DE FUERZAS ESPECIALES EN LIMA, 2024", presentado por los Bachilleres RICARDO VALENTIN PORTERO CUNYARACHE y LEANDRO FRANCISCO CHAVEZ BAZAN, para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias Militares con mención en Gestión Pública y Planeamiento Estratégico, de acuerdo a lo establecido en el artículo 45° de la Ley Universitaria N° 30220.


Luego de atender la sustentación presencial, defensa de la tesis de grado y realizadas las preguntas de rigor, el jurado acordó concederle la calificación de DIESOCHO (18).....

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

Firmado, en Chorrillos a los cuatro (04) días del mes de diciembre del año dos mil veinticinco.


.....
DRA. LILIANA
RODRIGUEZ SAAVEDRA
PRESIDENTE


.....
MG. HENRY ARTURO
ALCANTARA MINCHOLA
SECRETARIO


.....
DR. EDMUNDO WENCESLAO
DIAZ KOBASHIKAWA
VOCAL

DEDICATORIA

A mi esposa, Fiorella, quien, con amor y temple, me dio el tiempo y la calma indispensables en este proceso. A mis hijas, Estrella y Rafaella, por ser los dos más valiosos proyectos de vida que tengo. A mis padres, Renzo y María, por el ejemplo de sacrificio y resiliencia.

Leandro Chávez

A mi amada esposa, por su amor, apoyo y paciencia inquebrantable. A mis dos hijas, fuente de inspiración y motivo de mis esfuerzos.

A mis padres, por su ejemplo, sacrificio y enseñanzas de vida. A todos ellos, dedico con gratitud este logro que también es suyo.

Ricardo Portero

AGRADECIMIENTOS

A mi compañero Ricardo, por su apoyo y compromiso en este camino de la investigación.

A nuestro asesor, por su orientación y exigencia que enriqueció cada línea de este trabajo.

Finalmente, a todos aquellos que dieron su granito de arena para hacer realidad esta tesis.

Leandro Chávez.

A mi compañero de tesis, por su amistad, apoyo y compromiso en cada etapa del proyecto.

A nuestros docentes, por su orientación, paciencia y dedicación que guiaron nuestro trabajo. A todos, mi profundo agradecimiento por hacer posible este logro.

Ricardo Portero.

ÍNDICE

PORTADA	i
ACTA DE SUSTENTACIÓN	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
ÍNDICE	v
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
REPORTE DE SIMILITUD	xi
DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD Y NO PLAGIO	xii
INTRODUCCIÓN	xiv
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Descripción de la Situación Problemática.	1
1.2 Formulación del Problema.	5
1.3 Objetivos de la Investigación.	5
1.4 Justificación de la Investigación.	6
1.5 Viabilidad de la Investigación.	9
CAPÍTULO II: ESTADO DEL ARTE	10
2.1 Antecedentes de la Investigación.	10
2.2 Bases Teóricas.	18
2.3 Marco Conceptual.	24
2.4 Definición de Términos Básicos.	29
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	33
3.1 Diseño Metodológico.	33
3.2 Diseño Muestral.	37

3.3	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.	38
3.4	Técnicas para el Procesamiento de la Información.	39
3.5	Aspectos Éticos.	41
	CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y SÍNTESIS	42
4.1	Definición de Categorías y Subcategorías	42
4.2	Soporte de Categorías	60
4.3	Red Semántica	81
4.4	Triangulación	94
	CAPÍTULO V: DIÁLOGO TEÓRICO-EMPÍRICO	102
	CONCLUSIONES	110
	RECOMENDACIONES	113
	PROPUESTA PARA ENFRENTAR LA REALIDAD PROBLEMÁTICA	116
	FUENTES DE INFORMACIÓN	121
	ANEXOS	127
1.	Matriz de Consistencia.	128
2.	Validación del Instrumento	129
3.	Instrumento de Recolección de Información	134
4.	Autorización para la Recolección de Información	141
5.	Consentimiento Informado	142

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Resumen de las etapas metodológicas del estudio.	41
Tabla 2	Definición de categorías y subcategorías a partir del análisis de entrevistas semiestructuradas	43
Tabla 3	Definición de categorías y subcategorías a partir del análisis de la ficha documental.	49
Tabla 4	Definición de categorías y subcategorías a partir del análisis de la ficha de observación.	57
Tabla 5	Soporte de categorías: Entrevistas semiestructuradas.	61
Tabla 6	Soporte de categorías: Ficha documental.	64
Tabla 7	Soporte de categorías: Observación.	78
Tabla 8	Triangulación por técnicas de recolección de datos.	96
Tabla 9	Plan de Acción por Fases para la Implementación Modular Tipo Batallón en la Primera Brigada de Fuerzas Especiales del EP.	119

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Red Semántica de entrevistas.	81
Figura 2	Red semántica del análisis de la ficha documental.	85
Figura 3	Red semántica de la guía de observación.	89
Figura 4	Red semántica consolidada.	92

RESUMEN

La investigación tuvo como propósito determinar la efectividad de una organización modular en apoyo al restablecimiento del orden interno en la Primera Brigada de Fuerzas Especiales del Ejército del Perú, durante el año 2024. El estudio surgió ante la necesidad de responder a los nuevos retos de participar en el restablecimiento del orden interno, marcados por el incremento de la delincuencia, los disturbios sociales y las limitaciones de una estructura militar tradicional orientada al frente externo y frente interno.

Se empleó un enfoque cualitativo, de tipo teórico–empírico, basado en el método fenomenológico, con el fin de comprender las percepciones y experiencias del personal militar. La información se recopiló mediante entrevistas semiestructuradas y análisis documental, y se procesó a través de la codificación y triangulación. La población estuvo conformada por oficiales, técnicos y suboficiales de la Primera Brigada de Fuerzas Especiales con experiencia en operaciones de restablecimiento del orden interno.

Los resultados mostraron que la organización modular favoreció la autonomía táctica, la rapidez de despliegue y la coordinación interinstitucional, optimizando el uso de recursos y la respuesta ante crisis. No obstante, se identificaron limitaciones vinculadas a la resistencia institucional, la falta de capacitación y las restricciones presupuestales.

En conclusión, la modularidad se presenta como una alternativa viable y eficaz para fortalecer la capacidad operativa del Ejército del Perú, incrementando su eficiencia, flexibilidad y liderazgo adaptativo frente a los desafíos del orden interno.

Palabras clave: modularidad, efectividad operativa, restablecimiento del orden interno, Fuerzas Armadas.

ABSTRACT

The research aimed to determine the effectiveness of a modular organization in supporting the restoration of internal order within the First Special Forces Brigade of the Peruvian Army during 2024. The study arose from the need to address new internal security challenges, marked by the rise of organized crime, social unrest, and the limitations of a traditional military structure oriented toward external defense.

A qualitative, theoretical–empirical approach was employed, based on the phenomenological method, in order to understand the perceptions and experiences of military personnel. Data were collected through semi-structured interviews and document analysis, and processed through coding and triangulation. The population consisted of officers, technicians, and non-commissioned officers of the First Special Forces Brigade with experience in internal order restoration operations.

The results showed that the modular organization enhanced tactical autonomy, deployment speed, and inter-institutional coordination, optimizing the use of resources and response capacity during crises. However, limitations were identified related to institutional resistance, lack of continuous training, and budget constraints.

In conclusion, modularity is presented as a viable and effective alternative to strengthen the operational capacity of the Peruvian Army, increasing its efficiency, flexibility, and adaptive leadership in the face of internal order challenges.

Keywords: modularity; operational effectiveness; restoration of internal order; Armed Forces.

REPORTE DE SIMILITUD

IFI_MY_CHAVEZ_PORTERO_01_12_2025.pdf

-  TESIS 2025
-  TESIS 2025
-  Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::12350:537921553

Fecha de entrega

8 dic 2025, 2:13 a.m. GMT-5

Fecha de descarga

8 dic 2025, 2:59 a.m. GMT-5

Nombre del archivo

IFI_MY_CHAVEZ_PORTERO_01_12_2025.pdf

Tamaño del archivo

2.5 MB

166 páginas

38.036 palabras

231.843 caracteres



Página 2 de 172 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega trn:oid:::12350:537921553




10% Similitud general

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

Filtrado desde el informe

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

Fuentes principales

- 9%  Fuentes de Internet
- 1%  Publicaciones
- 4%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

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

Por el presente documento, yo Leandro Francisco CHAVEZ BAZAN, identificado/a con DNI N° 46579530, egresado del LXIX Programa de Comando y Estado Mayor de la ESGE -EP, informo que he elaborado el Trabajo de Investigación denominado "Efectividad de una organización modular en apoyo al restablecimiento del orden interno en la Primera Brigada de Fuerzas Especiales en Lima, 2024" para optar por el Grado Académico de Magister en la maestría de Ciencias Militares, y declaro que este trabajo ha sido desarrollado íntegramente por los autores que lo suscriben y afirmo que no existe plagio de ninguna naturaleza. Asimismo, dejo en constancia de que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo, por lo que no se ha asumido como propias las ideas vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos como en Internet.

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



Bachiller

Leandro Francisco CHAVEZ BAZAN

DNI: 46579539

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

Por el presente documento, yo Ricardo Valentín Portero Cunyarache con DNI N° 44582190, egresado del LXIX Programa de Comando y Estado Mayor de la ESGE -EP, informo que he elaborado el Trabajo de Investigación denominado "Efectividad de una organización modular en apoyo al restablecimiento del orden interno en la Primera Brigada de Fuerzas Especiales en Lima, 2024" para optar por el Grado Académico de Magister en la maestría de Ciencias Militares, y declaro que este trabajo ha sido desarrollado íntegramente por los autores que lo suscriben y afirmo que no existe plagio de ninguna naturaleza. Asimismo, dejo en constancia de que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo, por lo que no se ha asumido como propias las ideas vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos como en Internet.

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



Bachiller

Ricardo Valentín Portero Cunyarache

DNI: 44582190

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, el contexto de seguridad en el Perú evidenció cambios significativos que pusieron a prueba la capacidad de respuesta de las instituciones del Estado.

Ello se evidenció en la ciudad de Lima, debido al incremento del crimen organizado, robos, sicariatos, producto de diferentes factores, uno de ellos la porosidad de nuestras fronteras, así como el descontento de la población frente al accionar del Estado, puesto de manifiesto en las protestas sociales.

Al ser sobrepasada la Policía Nacional del Perú, demandaron la intervención de las Fuerzas Armadas, en particular de la Primera Brigada de Fuerzas Especiales, quienes participaron en apoyo al restablecimiento del orden interno. La estructura organizacional vigente de dicha brigada, que actualmente viene desempeñando su fuerza en el sector del VRAEM, así como su preparación para frente externo y el equipamiento para guerra convencional, ha presentado algunas limitaciones. Se ha evidenciado la necesidad de contar con una organización que haga frente a estas nuevas amenazas; la modularidad se presenta como una opción, una alternativa que debe ser analizada e implementada en una unidad de la brigada.

En el contexto regional se evidencio las organizaciones modulares implementadas en países como Colombia , México, Chile demostraron su efectividad en escenarios similares al nuestro haciendo un símil con la organización de la Primera Brigada de Fuerzas Especiales existe una brecha entre lo requerido y existente esto se ve evidenciado en diferentes aspectos que limitan el accionar de la brigada, el problema central radico en la limitada capacidad de respuesta y coordinación Inter agencial frente a situaciones de crisis , no existe una organización especializada en hacer frente a esta amenazas para el restablecimiento del orden interno en la ciudad de Lima, ello motivo a la evaluación de una organización modular podría mejorar la efectividad de la brigada en apoyo al restablecimiento del orden interno en la Primera Brigada de Fuerzas Especiales en Lima, 2024.

El objetivo fue determinar la efectividad de una organización modular de la 1.^a Brigada de Fuerzas Especiales en apoyo al restablecimiento del orden interno en la ciudad de Lima.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, de tipo teórico-empírico, basado en el método fenomenológico. Los métodos utilizados se basaron en entrevistas semiestructuradas que fueron realizadas a la población que estuvo conformada por personal con amplia experiencia en operaciones de apoyo al orden interno; además, se realizó el análisis documental que abarcó la normativa, doctrina y experiencias previas donde se ha evidenciado la modularidad, particularmente de países dentro de la región. La información recopilada se analizó mediante procesos de codificación, categorización y triangulación.

La tesis se estructuró en cinco capítulos.

El primer capítulo presentó la situación problemática, los antecedentes, la formulación del problema, los objetivos y la justificación del estudio.

El segundo capítulo desarrolló el marco teórico y conceptual, abordando los fundamentos de la modularidad, la efectividad organizacional y la coordinación interinstitucional.

El tercer capítulo expuso la metodología aplicada, detallando el enfoque, el tipo de diseño, los métodos y la muestra utilizada.

El cuarto capítulo analizó los resultados y su interpretación.

El quinto capítulo estableció el diálogo teórico-empírico, integrando los hallazgos con las bases doctrinarias y conceptuales. Finalmente, se formularon las conclusiones y recomendaciones, orientadas a la implementación gradual del modelo modular como herramienta para fortalecer la capacidad operativa de la Primera Brigada de Fuerzas Especiales.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la Situación Problemática.

En el ámbito internacional, específicamente en países que comparten realidades similares, escenarios donde las amenazas tienen un mismo denominador común y afectan el orden interno, sus fuerzas armadas de México y Colombia implementaron en su organización organizaciones modulares para hacerle frente a estas amenazas y tener una fuerza especialista en operaciones de restablecimiento del orden interno, las cuales demostraron una mayor adaptabilidad en estos ambientes complejos de alta inseguridad y conflictos internos donde la amenaza no sigue procedimientos convencionales de la guerra (Hurtado y Doria, 2020).

Chile, por su parte, país donde sus fuerzas armadas, unidades modulares, evidenciaron su participación en las tareas de seguridad interna, fue clave esta organización para gestionar situaciones de crisis del ambiente operacional, por su adaptabilidad y flexibilidad que ofrecieron en este tipo de ambientes (Álvarez y Gómez, 2022).

Entre los países pioneros a nivel mundial de modularidad militar tenemos a Estados Unidos, que adoptó estructuras modulares en sus fuerzas especiales, lo que les permitió tres parámetros importantes: mayor flexibilidad, eficacia en operaciones de crisis y control, claro está, en escenarios enmarcados dentro del orden interno.

Los escenarios actuales de la guerra, es decir, el conflicto contemporáneo, los enfrentamientos tradicionales entre estados, no se limitan solo a la aplicación de la doctrina convencional de la guerra, sino que mutó la combinación de 2 factores: lo convencional más lo no convencional, es decir, combinación de dinámicas internas y externas. Según Kaldor (2012), estas “nuevas guerras” se caracterizan por su naturaleza híbrida y transnacional; esto demanda que las fuerzas armadas, incluidas las Fuerzas Armadas del Perú, adopten, migren, muten a estructuras que se rijan por los principios de flexibilidad y adaptación, principios que

se complementan entre sí. Esta visión internacional evidencia la problemática identificada en el Perú, donde la Primera Brigada de Fuerzas Especiales enfrenta limitaciones propias de una organización rígida que dificulta responder eficazmente a disturbios y amenazas internas.

Actualmente, la participación de las fuerzas del orden en funciones de seguridad interna es casi normal por diferentes motivos; algunas veces en apoyo a la PNP, otras como una fuerza especializada, organización modular encargada de este tipo de tareas. Gómez (2017) señala que las fuerzas del orden, ejércitos, han tomado protagonismo en la gestión de crisis interna de los países, asumiendo tareas que eran de responsabilidad de otras organizaciones como la PNP e instituciones civiles. Esta perspectiva respalda la realidad peruana, en la que el Ejército, y en particular la Primera Brigada de Fuerzas Especiales, ha debido adaptarse a este tipo de tareas que ya vienen asumiendo algunos países del mundo, organizaciones modulares para hacer frente a dichas amenazas, una fuerza especializada, y ello habría permitido intervenir de manera más eficiente en el restablecimiento del orden interno en Lima. Cabe resaltar que, a pesar de no contar con estructuras modulares, cumple con dichas tareas, pero de forma limitada.

La seguridad ciudadana en el Perú ha estado en crisis, y aún sigue en aumento. Evidencia de ello, extorsiones, robos, sicariatos; el descontento de la población se evidencia en manifestaciones que traen consigo protestas, lo que origina caos. Es donde la PNP hace frente a esta amenaza y muchas veces es sobrepasada; aquí es donde las fuerzas del orden, la Primera Brigada de Fuerzas Especiales, intervienen para apoyar en el restablecimiento del orden interno.

No existe un marco legal claro para la intervención de las fuerzas armadas; existen vacíos legales que afectan la coordinación y efectividad operativa; tal es el caso del Decreto Legislativo N.º 1095, que regula el uso de las fuerzas armadas en situaciones de emergencia.

La falta de un financiamiento adecuado limita también migrar hacia una organización modular, pero es aquí donde se debe tener en cuenta que muchas veces esta inversión en tener una organización modular especializada con el equipamiento adecuado ahorraría

millones de soles al Estado. Evidencia de ello es la paralización de la economía, bloqueo de carreteras, extorsiones, protestas de la población.

El rol de participar en el orden interno, aunado al rol principal de las fuerzas armadas, que es defender la soberanía, independencia e integridad territorial de la nación frente a amenazas externas, genera una necesidad de fortalecer la capacidad del Ejército para asumir roles más complejos en el control del orden interno; ello ha sido ampliamente reconocido, pero no implementado de manera eficiente, debido a que si el restablecimiento del orden interno no se da, el rol principal no se cumpliría y, por ende, no se garantizaría el rol principal.

La inseguridad ciudadana en Lima Metropolitana, la cual presenta altos índices de criminalidad, representa un desafío único para las fuerzas del orden, incluyendo las Fuerzas Especiales (Molero, 2021). Esto se debe al equipamiento y la formación de las fuerzas del orden para hacer frente a este tipo de amenazas; muchas veces evidencio ello en la no existencia de un marco legal que respalde el accionar.

La Primera Brigada de Fuerzas Especiales del Ejército del Perú no tiene una organización especializada para hacer frente a esta amenaza, es decir, una organización modular con entrenamiento, equipada, para el restablecimiento del orden interno en el distrito de Lima.

Actualmente, se encuentra organizada para desarrollar operaciones de guerra convencional (GN), y el hecho de poseer experiencia en operaciones contraterroristas en el sector del VRAEM presenta dificultades para adaptarse en contextos de apoyo al orden interno, principalmente por falta de flexibilidad operativa. La falta de una estructura modular adecuada dificulta la coordinación y el control eficiente de las unidades durante las operaciones de restablecimiento del orden interno. Esto puede generar descoordinación, confusión y una respuesta ineficaz ante las situaciones que se presenten (Johnson et al., 2012).

Flexibilidad para adaptarse a diferentes situaciones que demandan este tipo de escenarios, debido a la limitada experiencia que tiene para ello. La rigidez de la estructura

actual, jerárquica y vertical, limita la capacidad de la Primera Brigada de Fuerzas Especiales para adaptarse a las diversas y cambiantes situaciones que pueden surgir en el marco del restablecimiento del orden interno. Esto puede afectar la eficacia de las operaciones y la seguridad del personal (Kugler, 2008).

Asimismo, otra causa del problema es la falta de recursos y presupuesto; la Primera Brigada de Fuerzas Especiales no cuenta con los recursos y el presupuesto necesarios para implementar una organización modular adecuada para el restablecimiento del orden interno. La adquisición de nuevo equipamiento, la capacitación del personal y la creación de nuevas unidades requieren una inversión significativa que no ha sido contemplada.

Otra causa del problema, y significativa, es la falta de voluntad política, ya que existe una falta de voluntad política por parte del gobierno para invertir en la modernización de la Primera Brigada de Fuerzas Especiales y adaptarla a las necesidades del restablecimiento del orden interno. Esto se refleja en la ausencia de políticas públicas y planes concretos para abordar este problema.

La primera consecuencia contextualizada sería una ineficacia en el restablecimiento del orden interno; esto debido a la falta de una organización modular adecuada, lo cual limita la capacidad de la Primera Brigada de Fuerzas Especiales para cumplir eficazmente con su misión de apoyar el restablecimiento del orden interno en el Distrito de Lima. Esto puede traducirse en un aumento de la delincuencia, la inseguridad ciudadana y el riesgo de disturbios sociales.

Asimismo, el riesgo de bajas y daños materiales debido a la rigidez de la estructura actual y la falta de unidades especializadas para el restablecimiento del orden interno aumentan el riesgo de bajas y daños materiales durante las operaciones. Esto puede tener un impacto significativo en el personal militar y sus familias, así como en el presupuesto del Estado.

Por último, otra de las consecuencias sería el deterioro de la imagen del Ejército, ya que la ineficacia en el restablecimiento del orden interno y el riesgo de bajas y daños materiales pueden deteriorar la imagen del Ejército del Perú ante la población. Esto puede

afectar la confianza en la institución y dificultar el reclutamiento de nuevos soldados. En este contexto, la organización modular emerge como una alternativa viable para optimizar la capacidad de respuesta de la Primera Brigada de Fuerzas Especiales.

1.2 Formulación del Problema.

1.2.1 Problema General.

¿Cómo la implementación de una organización modular en la Primera Brigada de Fuerzas Especiales mejora la efectividad de su apoyo al restablecimiento del orden interno en Lima, 2024?

1.2.2 Problemas Específicos.

- a. ¿Cómo perciben los miembros de la primera Brigada Fuerzas Especiales los beneficios y retos de adoptar una estructura modular en sus acciones militares?
- b. ¿Qué lecciones y experiencias de estructuras modulares en otras fuerzas militares pueden ser adaptadas a la primera Brigada de Fuerzas Especiales en Lima?
- c. ¿Cuáles son los factores críticos de éxito para la implementación efectiva y sostenible de una organización modular en la primera Brigada Fuerzas Especiales?

1.3 Objetivos de la Investigación.

1.3.1 Objetivo General.

Determinar la efectividad de una organización modular en la Primera Brigada de Fuerzas Especiales para optimizar su capacidad de respuesta en operaciones de restablecimiento del orden interno en Lima, 2024.

1.3.2 Objetivos Específicos.

- a. Describir la percepción de los miembros de la Primera Brigada de Fuerzas Especiales sobre las ventajas y desafíos de adoptar una estructura modular en sus acciones militares.
- b. Identificar experiencias y lecciones de implementación de estructuras modulares en otras fuerzas militares.

- c. Determinar factores críticos de éxito para asegurar una implementación efectiva y sostenible de una estructura modular en la primera Brigada de Fuerzas Especiales.

1.4 Justificación de la Investigación.

La presente investigación se centró en evaluar la efectividad de una organización modular en la Primera Brigada de Fuerzas Especiales para mejorar su capacidad de respuesta en el restablecimiento del orden interno en Lima en 2024.

Lima, distrito, enfrentó un incremento en los índices estadísticos referentes a crímenes organizados, robos, extorsiones, sicariatos de forma exponencial. La PNP fue sobrepasada y demandó la intervención de las Fuerzas Armadas, siendo parte del distrito de Lima el sector de responsabilidad de la Primera Brigada de Fuerzas Especiales; esta última actúa con orden, contribuyendo al restablecimiento del orden interno. Sin embargo, su organización, equipamiento, doctrina está orientada hacia operaciones de guerra convencional y no convencional, lo cual genera ciertas limitaciones para las exigencias que exige este tipo de amenazas y el tipo de operaciones y maniobras que se debe emplear para el restablecimiento del orden interno, lo cual limita el accionar eficiente de dicha fuerza.

La no existencia de una organización modular, con la capacidad de hacerle frente a este tipo de amenaza de manera eficiente, habría mejorado considerablemente el accionar de las fuerzas del orden; esto limita la coordinación y adaptación rápida a escenarios de crisis. La rigidez de la organización fue evidenciada en situaciones donde la población causa caos, desorden, atentando contra la infraestructura, activos críticos, limitando el accionar de los efectivos: en planificación, ejecución y despliegue táctico (Gamarra, 2023). La implementación de un modelo modular en la Primera Brigada de Fuerzas Especiales permitirá contar con una fuerza especializada, entrenada, equipada, que mejorará el accionar de la fuerza, mejorando la capacidad de respuesta, y a la vez mitigará los riesgos tácticos y accidentales que puedan ocurrir en este tipo de operaciones.

Desde el punto de vista académico, la investigación buscó contribuir en el desarrollo del conocimiento sobre el concepto de modularidad aplicado a las organizaciones tipo fuerzas especiales, así como la concientización y la implementación de una organización que puede contribuir en el desempeño y la efectividad de una fuerza que realiza operaciones enmarcadas en el orden interno. El grado de eficiencia ha sido evidenciado en las fuerzas armadas de otros países; la implantación de una fuerza modular en la Primera Brigada de Fuerzas Especiales no ha sido estudiada en profundidad. A partir del análisis documental y entrevistas, se analizaron los beneficios y limitaciones de esta propuesta.

Si bien el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz de las Naciones Unidas, Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, con su publicación "Peacekeeping Operations: Principles and Guidelines" United Nations (2008) no enuncia literalmente la "estructura modular" de las fuerzas, sí establece el marco de coordinación para que los componentes y actores internacionales operen de manera coherente y coordinada en el terreno. En la doctrina y manuales técnicos subsiguientes, la ONU sí explicita la necesidad de capacidades escalables, modulares y ajustadas a la misión; p. ej., el Manual de la Unidad de Apoyo al Cuartel General de Fuerza – UN (2015) define dichas unidades como "siempre escalable en tamaño, modular en función y adaptado a la misión". De igual modo, en su análisis, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) sobre la evolución de las operaciones de paz "Peacekeeping" recomienda un enfoque modular para misiones con situaciones únicas y permitir su adaptación en el tiempo. La sumatoria de estos lineamientos valida la implementación de una organización modular en dicha brigada, lo cual permite alinearla con principios y prácticas internacionales de adaptabilidad, flexibilidad y coordinación interinstitucional.

El estudio adoptó un enfoque cualitativo fenomenológico para evaluar la percepción de los miembros de las fuerzas armadas y la aplicabilidad del modelo modular en la Primera Brigada de Fuerzas Especiales. Para ello se emplearon las entrevistas semiestructuradas, análisis documental y técnicas de triangulación para garantizar la validez y confiabilidad de

los hallazgos. Los resultados de la investigación podrán ser utilizados por el Ejército del Perú para tener en consideración la implementación de una organización tipo modular en la Primera Brigada de Fuerzas Especiales o en otras brigadas que crea conveniente. La optimización de su efectividad contribuirá a mejorar la eficiencia de su participación en el restablecimiento del orden interno; ello se pondrá en evidencia reduciendo los tiempos de respuesta y aumentando la eficiencia en la gestión de crisis, lo cual permite y contribuye con el desarrollo económico, político y social del país.

La importancia de esta investigación radicó en abordar un problema concreto: la necesidad de mejorar la efectividad de la Primera Brigada de Fuerzas Especiales en el restablecimiento del orden interno mediante la implementación de una organización modular.

Justificación teórica.

La investigación permitió el incremento en la capacidad cognoscitiva sobre la conceptualización del término modularidad, en el contexto del orden interno, teniendo como parámetros que los modelos internacionales donde se ha evidenciado la efectividad de dicha organización deben ser adaptados a la realidad nacional. Afianzó la comprensión de la eficiencia operativa, relacionada con las tareas a realizar en el menor tiempo posible, flexibilidad para adaptarse al ambiente en que se están realizando las operaciones de restablecimiento del orden interno; esto permite ampliar la doctrina militar en el contexto del restablecimiento del orden interno.

Justificación práctica.

Permitió poder evidenciar las limitaciones que presenta la Primera Brigada de Fuerzas Especiales en el rol de participar en el orden interno, limitaciones estructurales; no cuenta con este tipo de organización, lo cual permitió proponer una organización modular para poder tener la capacidad de hacer frente a las amenazas que operan en este contexto del orden interno. Lo respaldan los resultados obtenidos en países donde se evidenció ello, como las mejoras en la coordinación, rapidez de despliegue y uso óptimo de los recursos.

Justificación social.

La implementación de dicho modelo causó un impacto sobre la población, mejoró la confianza y aceptación de las fuerzas armadas hacia la población; ello se debió a la eficiencia de dicha organización modular en el restablecimiento del orden interno.

Justificación institucional.

Fortalecerá la capacidad operativa del Ejército del Perú en funciones de apoyo al orden interno, mejorando su imagen institucional y aumentando su legitimidad social.

1.5 Viabilidad de la Investigación.

Fue viable porque se contó con el apoyo del personal de oficiales que laboran en la Primera Brigada de Fuerzas Especiales, la predisposición de ellos, lo cual permitió tener accesos a la información por medio de las entrevistas. Se tuvo acceso a las investigaciones realizadas por expertos en el tema, tales como artículos científicos, tesis; los recursos que demandó fueron suficientes para la investigación; recursos financieros no fue necesario; el recurso humano fue el más importante y el factor tiempo para poder cumplir con los plazos establecidos que demandó la investigación; se tuvo la experiencia y la formación para poder aplicar el enfoque cualitativo de la tesis. No se presentaron limitaciones significativas que puedan afectar el desarrollo del estudio.

CAPÍTULO II: ESTADO DEL ARTE.

2.1. Antecedentes de la Investigación.

2.1.1 Antecedentes Nacionales.

Álvarez (2023) en su investigación, cuyo objetivo general fue determinar la relación que existe entre el apoyo de las Fuerzas Armadas y el orden interno, Lima, 2022. Se realizó un estudio de tipo básico, de nivel descriptivo correlacional, cuyo diseño de investigación fue no experimental, de corte transversal y enfoque cuantitativo. La muestra estuvo conformada por 100 efectivos de las Fuerzas Armadas. La técnica que se utilizó fue la encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron dos cuestionarios.

Para la validez de los instrumentos se utilizó el juicio de expertos de un temático, un estadista y un metodólogo; y para la confiabilidad de cada instrumento se aplicó la prueba piloto y posteriormente se procesó mediante el alfa de Cronbach para ambas variables, por tratarse de una escala Likert, cuyos resultados fueron 0,968 para apoyo de las Fuerzas Armadas y 0,904 para orden interno. La investigación llegó a la conclusión de que existe una relación positiva entre el apoyo de las Fuerzas Armadas y el orden interno, de intensidad moderada, lo que se demuestra con el estadístico de Rho Spearman $Rho = 0,597$. Además, comparando en la estadística descriptiva, obtuvimos que en nivel medio el 67% de la muestra está de acuerdo con el apoyo de las Fuerzas Armadas y en el mismo nivel estaba con 69%, lo que indica que falta fortalecer el apoyo de las Fuerzas Armadas para un apoyo en el control del orden interno.

Collantes (2023) en su tesis "Participación de la 1.^a Brigada de Infantería en apoyo a la Policía Nacional para el control del orden interno en su ámbito de responsabilidad, Tumbes, 2022". Tuvo como objetivos describir la participación de la 1.^a Brigada de Infantería en apoyo a la Policía Nacional del Perú (PNP) para el control del orden interno en su ámbito de responsabilidad, explicar las limitaciones que existieron en la actuación de la 1.^a Brigada de

Infantería apoyando a la PNP en el control del orden interno en su ámbito de responsabilidad e indagar la normatividad vigente para mejorar la participación de la 1.^a Brigada de Infantería en apoyo a la PNP para el control del orden interno en su ámbito de responsabilidad, 2022.

Respecto a la metodología de estudio, el enfoque donde se situó la investigación fue cualitativo, de tipo teórico-empírico, de metodología hermenéutica; el objeto de estudio se basó en capacidades, normatividad y circunstancias en las cuales se genera la participación de la 1.^a Brigada de Infantería en apoyo a la PNP para controlar el orden interno, siendo de carácter teórico-empírico, contando con una muestra de cinco (05) expertos, aplicando como técnicas de recolección de datos la observación, el análisis documental y la entrevista, cada una con sus respectivos instrumentos.

Como conclusión de la investigación, podemos indicar que la 1.^a Brigada de Infantería apoya permanentemente a la PNP en mantener el orden interno, pese a no contar con el equipamiento adecuado ni contar con unidades especializadas para apoyar en esta labor. Si bien existe el Decreto Legislativo N.º 1095, que establece reglas de empleo y uso de la fuerza por parte de las Fuerzas Armadas en el territorio nacional, detallando en cada uno de sus títulos la intervención de las Fuerzas Armadas en estado de emergencia y estado de derecho, existe la percepción de que esta norma es insuficiente.

Nacarino (2023) en su tesis "El empleo de la 1.^a Brigada de Caballería en apoyo a la seguridad ciudadana, Sullana, 2019". Analizó la frecuencia de despliegue de la 1.^a Brigada de Caballería en apoyo a la Seguridad Ciudadana (Sullana, 2019). Este estudio se centró en uno de los roles estratégicos constitucionales (orden interno).

El estudio logró satisfacer los requisitos metodológicos necesarios para categorizarlo como investigación "básica"; además, por su nivel, alcanzó los requisitos de un estudio descriptivo-correlacional utilizando la técnica del enfoque cualitativo, importante para comprender la realidad estudiada y determinar su incidencia, investigando el fenómeno en su escenario natural, sin modificar las categorías.

Se emplearon como técnicas la observación y la entrevista, principalmente utilizando como instrumentos la guía de observación y la guía de entrevista; se optó por trabajar con

toda la población, prescindiendo del tamaño de muestra. Esta prueba constó de seis (06) dimensiones: movilidad, potencia de fuegos equilibrada, flexibilidad, control a la restricción peatonal y vehicular, apoyo a la represión a disturbios, saqueos y ataques en masa y protección a los Activos Críticos Nacionales (AACCNN). Se concluyó que el empleo de la 1.^a Brigada de Caballería contribuyó significativamente en el apoyo a la seguridad ciudadana, la cual armonizó con la investigación planteada.

Benites (2021) en su tesis “Análisis de la norma para el uso de la fuerza de la Brigada Multipropósito en tareas de seguridad ciudadana en Lima – 2020”. Como resultado de las nuevas amenazas emergentes, el Estado peruano dictaminó nuevos roles para las fuerzas armadas; uno de ellos es la seguridad ciudadana, pero esto siempre y cuando se dé una situación de emergencia y si la capacidad de la Policía Nacional se ve sobrepasada.

En este sentido la investigación buscó determinar si la norma del uso de la fuerza presenta el suficiente amparo legal para que la Brigada Multipropósitos ejecute tareas de seguridad ciudadana; trazándose como objetivos, analizar la norma del uso de la fuerza por la Brigada Multipropósitos en tareas de seguridad ciudadana e identificar las capacidades que debe contar la Brigada para asumir dichas tareas, desarrollando la misma bajo un enfoque cualitativo, del tipo empírico y el método utilizado fue el hermenéutico – interpretativo, la muestra fue intencional y estuvo constituida por la entrevista 3 integrantes de la brigada multipropósito y los documento analizados, se emplearon como técnicas de acopio de información la indagación documental, la entrevista y la observación de campo. Los resultados describieron que la norma del uso de la fuerza presenta vacíos legales para asumir estas tareas, que limitan el actuar de las Fuerzas Armadas. Asimismo, para asumir estas tareas, la Brigada debe tener personal capacitado con conocimiento pleno de la normativa legal y con los medios logísticos adecuados para cumplir con estos roles.

Gómez (2021) en su tesis “Fortalecimiento de la capacidad de respuesta de la Brigada Multipropósito para asumir el orden interno en estado de emergencia en su sector de responsabilidad”. Analiza cómo la misión de múltiples brigadas se adapta continuamente para satisfacer las necesidades de las nuevas amenazas y roles del Ejército. Una de las tareas

que debería ser posible es el control del orden interno, que puede ser el apoyo de la Policía Nacional del Perú o su control total. La metodología utilizada es cualitativa dentro del paradigma interpretativo-interpretativo y empírico, utilizando un enfoque de teoría fundamentada y utilizando métodos de entrevista y documentos, materiales y artefactos diversos para recolectar datos desde la perspectiva de expertos en temas de logística, planificación e implementación para obtener resultados interesantes. Estos hallazgos no solo siguen las intuiciones iniciales de los investigadores, sino que también conducen felizmente a categorías que se pasaron por alto.

Molero (2021) en su tesis "Intervención de la 1.^a Brigada de Fuerzas Especiales en las Tareas de Apoyo al Control del Orden Interno (Inseguridad Ciudadana) en la Región Lima, Periodo 2020". Investiga la necesidad de comprender el impacto de las fuerzas especiales en el apoyo al orden interno. El propósito del estudio es describir y explicar la intervención de la 1.^a Brigada de Fuerzas Especiales en la misión de apoyo al control del orden interno (inseguridad civil). Impacto. El método utilizado es el método cualitativo; el tipo de investigación es la experiencia teórica; el método es la hermenéutica interpretativa, como el análisis de documentos, entrevistas a expertos y observación directa. Se utilizó una muestra total y aleatoria de 430 militares que prestaron servicios en la 1.^a Brigada de Fuerzas Especiales en 2020 para evaluar su intervención e impacto en este tipo de operaciones militares que involucran personal, personal técnico y voluntarios. Expertos en puestos de liderazgo. Los hallazgos o conclusión final del estudio anterior se pueden resumir en que la falta de capacitación o equipamiento para intervenir en la inseguridad ciudadana implica un uso excesivo de la fuerza y dicha participación es inconveniente, ya que contribuye a la delincuencia y al desarrollo negro. La seguridad ciudadana es una preocupación constante, que requerirá que el personal de las fuerzas especiales reciba una formación constante en materia policial, dando lugar a la llamada "policía militar", que no pretende sustituir las funciones de la policía, sino potenciarlas. Asimismo, existen lugares donde la intervención de las fuerzas especiales es ventajosa, principalmente contra ilícitos transnacionales (fronteras amazónicas); es por ello que es necesario abordar dos cuestiones recurrentes: la preparación

de la policía para liderar la planificación y el marco jurídico específico para apoyar a las fuerzas armadas.

Elías (2021) en su tesis "Capacidad operativa de la 1.^a Brigada Multipropósito y su implicancia frente a la inseguridad ciudadana en apoyo a la Policía Nacional del Perú en Lima Cercado, 2020". Se realizó con el objetivo de explicar la importancia de la capacidad operativa en cuanto a los recursos humanos, logísticos y técnicos de la 1.^a Brigada Multipropósito frente a la inseguridad ciudadana en apoyo a la Policía Nacional del Perú respecto a la interpretación de riesgo, victimización indirecta y vulnerabilidad de la que son víctimas la población peruana. La metodología que se aplicó fue de enfoque cualitativo; el tipo de investigación estuvo fundamentado en un estudio empírico y el método de investigación se realizó de acuerdo al método hermenéutico-interpretativo. Asimismo, el escenario de estudio fue la 1.^a Brigada Multipropósito acantonada en el "Fuerte General de División Rafael Hoyos Rubio", ubicado en el distrito del Rímac-Lima. Para lograr los objetivos planteados, se empleó la entrevista como técnica de acopio de información y como instrumento la guía de entrevista. El desarrollo de la investigación permitió conocer la viabilidad de las estrategias de instrucción y entrenamiento para contribuir con los nuevos roles de apoyo al Estado que ejerce el Ejército, de manera eficaz y eficientemente; asimismo, contribuir en el control del orden interno, gestión de riesgos y desastres, apoyo a las emergencias nacionales y cualquier otra situación que atente contra la integridad nacional, siempre que se cuente con una base legal que permita su desarrollo.

Alarcón (2021) en su tesis "*Incremento de la capacidad operativa de la 32.^a Brigada de Infantería para el apoyo al control del orden interno en La Esperanza, El Porvenir, Florencia de Mora y Trujillo, 2018-2019*". Utilizando un enfoque cualitativo con un paradigma hermenéutico interpretativo, explica cuán operativamente capaz era la 32.^a Brigada de Infantería en apoyar a la Policía Nacional del Perú (PNP) en el control del orden interno en las zonas de La Esperanza, El Porvenir, Florencia de Mora y Trujillo. Se estudia la capacidad de la 32.^a Brigada de Infantería y cómo apoyarán a la Policía Nacional en La Esperanza; contribución a operativos de policía interna en las regiones de Esperanza, El Porvenir,

Florencia de Mora y Trujillo, además de discusiones y análisis de documentos con la participación de técnicos y oficiales de las fuerzas armadas involucrados en estas misiones. Muestras de entrevistas con 5 colaboradores de suboficiales (SSOO); buscando diferentes perspectivas sobre este trabajo. Cada año hay una tendencia a la militarización de la intervención estatal en apoyo del orden interno; los militares tienen que asumir nuevos roles para los que no fueron creados, como el Decreto Legislativo Nro. 1095, que define las áreas de aplicación y el propósito de intervención de las fuerzas armadas, así mismo el proceso de planificación estratégica del sector defensa en el ejército define cinco roles, uno de los cuales es Por lo tanto, el desafío de crear orden en situaciones cada vez más complejas, dada la naturaleza multidimensional de las amenazas y su ethos siempre cambiante y cambiante que les permite sobrevivir y prosperar, es responsabilidad de los planificadores estratégicos y los administradores de presupuestos para reconciliarlos. Este compromiso con lo que quieren lograr sigue siendo consistente. Por tanto, como conclusión general, las capacidades operativas de la 32.^a Brigada de Infantería. Esta información respaldará mejor el control del orden interno por parte de la PNP en las áreas de La Esperanza, El Porvenir, Florencia de Mora y Trujillo.

Aguilar et al. (2019) en su tesis "Capacidad de respuesta del Ejército del Perú en apoyo a la Policía Nacional en el control del orden interno" nos indican que la capacidad que tiene el Ejército del Perú como respuesta al apoyo de la Policía Nacional es un punto de inflexión en la sociedad moderna, esto debido a las nuevas amenazas que se deben enfrentar, las cuales han rebasado su control; de allí que nace la necesidad de realizar esta investigación, la cual ha tenido como objetivo identificar las fortalezas y debilidades de la capacidad de respuesta del Ejército del Perú en el apoyo a la Policía Nacional en el control del orden interno. El método utilizado fue cualitativo, el tipo de investigación teóricamente empírico y el método de investigación interpretativo-hermenéutico. La implicación del ejército en este tipo de operaciones militares también fue evaluada en entrevistas con expertos en la materia, altos mandos, abogados y técnicos. El estudio concluyó que el Ejército del Perú no tenía capacidad de respuesta para apoyar a la Policía Nacional del Perú, ni doctrina vigente

para su uso, ni amparo legal específico para su autorización, ni equipo ni involucramiento previo para tal operación. Todos fueron improvisados y arriesgaron innecesariamente a las tropas de combate. Se concluyó que, si la Policía Nacional necesitaba apoyo del Ejército, no tendría capacidad suficiente para utilizarlo, porque se creía que había transferencia de funciones, no se consolidaba el trabajo conjunto y doctrinas obsoletas podían derivar en normas de fuerza excesiva. La forma en que actúan en estas situaciones no es la mejor: equipos deficientes y falta de presupuesto para comprar, las mismas restricciones en respuesta reactiva, y la seguridad no es solo una cuestión policial. Las capacidades de disuasión del Ejército ayudarán a brindar importantes oportunidades de empleo en áreas plagadas de crimen u otras actividades ilegales.

2.1.2 Antecedentes internacionales.

Feickert (2025), en su artículo “Iniciativa de Transformación de la Estructura de la Fuerza del Ejército de 2024”, mediante un informe del Servicio de Investigación del Congreso de EE. UU. en sus siglas en inglés (CRS), detalla con claridad la iniciativa de transformación 2024 del U.S. Army: con el objetivo de explicar qué cambia en la estructura de fuerzas y por qué, ya sea por la adecuación a amenazas futuras y/o Estrategia de Defensa Nacional (NDS), reconfigurando la modularidad y reduciendo estructuras poco usadas. Metodológicamente, es un estudio analítico y no experimental que sintetiza fuentes oficiales (p. ej., *Army White Paper* 27-feb-2024), aplica revisión documental comparada de reorganizaciones previas (2003, 2012, 2017, 2018) y análisis temporal de decisiones y riesgos del alcance institucional, alcance estratégico, población, fuentes, documentos oficiales, instrumentos, procedimientos y consideraciones para el Congreso. Entre los resultados, el Ejército creará y expandirá Fuerza de Tarea Multidominio (MDTF), batallones Capacidad de Protección contra Fuegos Indirectos (IFPC), etc., al tiempo que reduce y reasigna estructuras de baja utilización y aborda cuellos de botella de reclutamiento. Concluye que la transformación, ejecutada como transformación bajo contacto “Transforming in/under Contact”, implica costos, cronograma y decisiones de dotación y fundamento que condicionan su efectividad futura.

Narváez (2024) en su artículo analiza el aporte estratégico de las Fuerzas Especiales del Ejército Nacional de Colombia a la seguridad y defensa, con el objetivo de identificar su contribución reciente y los factores doctrinarios que la sustentan. Emplea enfoque cualitativo, diseño no experimental y análisis descriptivo, basado en rastreo bibliográfico internacional y nacional. Entre sus resultados, el estudio destaca que la transformación doctrinaria (Doctrina Damasco) exige adaptación permanente en un ambiente volátil, incierto, cambiante y adverso (VICA) y la formación continua del personal para operaciones de alto nivel, con capacidades multidominio y efectos estratégicos rápidos, precisos y contundentes. Como conclusión aplicada, el fortalecimiento de las unidades élite y su entrenamiento especializado ha sido clave para debilitar estructuras insurgentes y mejorar la eficiencia operacional del Estado, en coordinación conjunta con otras fuerzas. Este antecedente marca una relación directa con la efectividad operativa, adaptabilidad organizacional y capacitación del personal en contextos de seguridad, orden interno y defensa. Sustenta la necesidad de capacidades modulares/multidominio, mando y coordinación conjunta, y entrenamiento continuo como determinantes de resultados estratégicos eficaces.

El artículo "Fuerzas armadas en orden interno: Normalización de la excepcionalidad chilena" (Álvarez y Gómez, 2022) examina la integración de las fuerzas armadas en el mantenimiento del orden interno en Chile, enfocándose en cómo se han normalizado las prácticas excepcionales en contextos de crisis. El estudio utiliza un enfoque cualitativo para explorar la adaptación de las estructuras y estrategias militares, resaltando la flexibilidad de las fuerzas armadas para gestionar situaciones emergentes y su papel en la seguridad interna.

El artículo "Nuevos roles de las fuerzas armadas en seguridad: Experiencias de México, Colombia y Perú" (Hurtado y Doria, 2020) analiza cómo las fuerzas armadas en estos países han adaptado sus roles mediante la modularidad para enfrentar desafíos de seguridad interna. Utilizando un enfoque cualitativo, el estudio emplea entrevistas con expertos y análisis de documentos estratégicos para examinar la flexibilidad operativa y la capacidad de reconfiguración rápida de las unidades militares a través de estructuras modulares. Este

enfoque permite una comprensión profunda de cómo las fuerzas armadas responden a problemas como la violencia y los conflictos internos, y destaca la importancia de la coordinación entre las fuerzas armadas y las agencias de seguridad pública para una respuesta efectiva a las amenazas internas.

Los retos culturales y organizacionales en operaciones internacionales muestran cómo las dinámicas internas condicionan la efectividad de las fuerzas armadas en apoyo al orden interno. Resteigne y Manigart (2019) en su artículo “Boots on the streets: a ‘policization’ of the armed forces as the new normal?” destacan que las diferencias en prácticas y valores pueden limitar la coordinación debido a que la policía y las Fuerzas Armadas, aunque ambas uniformadas, poseen culturas y procedimientos distintos; esta diferencia y la jerarquía militar dificultan la coordinación conjunta en tareas de naturaleza policial (constabulary), reduciendo la efectividad, salvo que se logre “interoperabilidad cultural” (pp. 18, 20). Este antecedente internacional se conecta con la investigación al evidenciar que la implementación de un modelo modular en la Primera Brigada debe considerar también aspectos de cohesión cultural y organizacional para garantizar su efectividad.

2.2 Bases Teóricas.

2.2.1 Orden Interno y carácter subsidiario del empleo militar.

El orden interno es una función esencial del Estado cuya responsabilidad primaria recae en la Policía Nacional del Perú (PNP); en consecuencia, el empleo de las Fuerzas Armadas (FF. AA.) tiene carácter subsidiario, excepcional, temporal y reglado. La literatura reciente destaca que esta intervención procede únicamente cuando existe sobrepaso de capacidades policiales y se verifican los principios de necesidad, proporcionalidad y responsabilidad, reglas de empleo de la fuerza (RUF) y mecanismos de coordinación interinstitucional que garanticen rendición de cuentas (Gamarra y Vélez, 2025). Tales salvaguardas (límites materiales y temporales, trazabilidad de decisiones y estándares de derechos humanos) previenen la sustitución funcional de la policía y la militarización de la seguridad ciudadana; asimismo, orientan protocolos de activación y desactivación del apoyo, preservando el liderazgo policial y el retorno ordenado a la normalidad. En suma, el rol

subsidiario enmarca el diseño y la evaluación de operaciones de apoyo, de modo que la participación castrense contribuya al restablecimiento del orden sin reemplazar la institucionalidad de seguridad pública (Alcorta, 2024).

2.2.2 *Planeamiento Basado en Capacidades y Enfoque por Efectos.*

En la literatura reciente sobre transformación de la defensa, el planeamiento basado en capacidades se concibe como un marco que integra doctrina, personal, adiestramiento, material y sostenimiento para producir efectos operativos observables (prevenir, disuadir, controlar, estabilizar) y someterlos a métricas que orienten qué capacidades activar, reforzar o retirar y en qué secuencia. En el contexto europeo, el Strategic Compass consolida esta lógica al proponer una Rapid Deployment Capacity (capacidad de despliegue rápido), la estandarización de procedimientos, el refuerzo de la inteligencia y las comunicaciones seguras, la movilidad militar y ejercicios regulares para asegurar disponibilidad real, no meramente nominal, de fuerzas y habilitadores, Council of the European Union (2022). Este giro supone pasar de planificar sobre estructuras fijas a gestionar portafolios de capacidades vinculados a resultados, con indicadores de desempeño (p. ej., tiempos de respuesta, persistencia, cobertura) y de efectividad (p. ej., estabilización del área, reducción de riesgos críticos). Bajo este prisma, la selección de módulos (comando y control [C2] y enlace interinstitucional, inteligencia-vigilancia-reconocimiento [ISR], protección de infraestructura crítica, logística y control de multitudes) se subordina a los efectos buscados y a requisitos de interoperabilidad técnica y procedimental; a la vez, se establecen condiciones de terminación que aseguran la temporalidad de la intervención y la centralidad de los derechos humanos. En suma, la cadena “capacidades → efectos → métricas” sintetiza la base teórica actualmente aceptada y alinea el diseño modular con resultados verificables, favoreciendo agilidad, coherencia y aprendizaje organizacional (Council of the European Union, 2022).

2.2.3 *Comando y Control Interoperable (C2), Comunicaciones y TIC e ISR como Habilitadores.*

El comando y control (C2) interoperable se configura como el principal habilitador organizacional para integrar y sincronizar actores de seguridad mediante centros de mando, enlaces permanentes y procedimientos estandarizados que aseguran conciencia situacional compartida, reducen asimetrías de información y acortan ciclos de decisión. En la construcción de una organización modular, el comando y control (C2) fluye cuando trabaja con células que crecen o se reducen, canales de respaldo y datos en el mismo formato. Los tableros marcan cuándo activar, transitar y volver, y dejan claro quién decide qué. Al sumar TIC e inteligencia, vigilancia y reconocimiento (ISR) (sensores, drones y registros digitales), se sigue mejor cada orden, se protege a la fuerza y luego se audita. Por eso, estos rasgos se asocian con eficacia y legitimidad (Galindo, 2025).

Desde las redes de gestión de emergencias, comunicación entre unidades y subunidades y coordinación no ocurren en secuencia rígida: avanzan en paralelo y se potencian, sosteniendo un cuadro operacional común. Esta evidencia permite delimitar tres dimensiones comunicacionales para el diseño teórico de comando y control (C2): (i) capacidad de comunicación (información oportuna y precisa, consulta de planes y construcción de acuerdos); (ii) coherencia en las comunicaciones (contacto permanente, intercambio sistemático y solución conjunta de problemas); y (iii) fluidez vertical y horizontal (lenguaje común, continuidad de la comunicación y predominio de la horizontal cuando corresponde) (Sienkiewicz & Owczarek, 2021).

2.2.4 Organización Modular en el Ámbito Militar: Concepto, Principios y Componentes.

En la literatura sobre transformación de fuerzas, la organización modular describe un diseño que estructura unidades autocontenidas y combinables capaces de integrar, en un mismo paquete, maniobra, fuegos, comando y control (C2), inteligencia/señales y sostenimiento, de modo que desplieguen y operen de forma independiente según la misión. La experiencia del U.S. Army formalizó esta lógica con las Brigade Combat Teams (BCT) (pesadas, de infantería y Stryker), concebidas como formaciones autosuficientes (no dependientes orgánicamente de la división) y acompañadas por cambios paralelos en C2 y

en los activos de apoyo de combate (CS) y apoyo de servicio de combate (CSS) para extender la modularidad a toda la estructura de fuerza (Kugler, 2008). Este rediseño traslada activos críticos desde el nivel división al nivel brigada, estandariza bloques interoperables y habilita la reconfiguración ágil (*task organization*), incrementando flexibilidad, agilidad y despliegue expedicionario; el resultado son paquetes tácticos balanceados con cuarteles generales capaces de planear y conducir operaciones de manera continua, reduciendo cuellos de botella logísticos, acortando tiempos de preparación y despliegue y mejorando la versatilidad para escenarios que van del combate mayor a la estabilización (Kugler, 2008).

La transformación modular del U.S. Army sustituye el diseño división-céntrico por uno brigada-céntrico (BCT) y estandariza tres tipos (infantería, pesada y Stryker), creando bloques intercambiables capaces de sostener operaciones prolongadas con mayor número de paquetes tácticos más pequeños y versátiles (Johnson et al., 2012). La evaluación comparada concluye que, frente a la estructura previa, la fuerza modular mejora la contribución de poder terrestre a operaciones conjuntas y ofrece mayor flexibilidad y versatilidad, mientras que la práctica de la *task organization* no constituye un defecto, sino un mecanismo doctrinal para adaptar combinaciones de módulos a cada misión (Johnson et al., 2012). Asimismo, la ampliación de los cuarteles generales de brigada/división/cuerpo (con mayor dotación de oficiales de campo y suboficiales superiores) permite planear de manera continua y ampliar el control efectivo de unidades subordinadas, con ciclos de decisión más cortos e integración conjunta más fluida; en conjunto, la evidencia comparativa respalda que el modelo modular estandariza capacidades orgánicas, incrementa la sustituibilidad entre BCT y reduce riesgos estratégicos y operacionales en escenarios previsibles (Johnson et al., 2012).

2.2.5. Eficiencia y Efectividad Operativa en Estructuras Modulares.

En estructuras modulares, el sostenimiento actúa como pivote de eficiencia al integrar los subsistemas de abastecimiento, mantenimiento, salud, transporte y distribución, con el fin de sostener el ritmo operativo con economía de esfuerzos. En esta clave, el sostenimiento se organiza en células escalables que se agregan o disgregan según la demanda, y opera con

medidas de desempeño (p. ej., disponibilidad, tasa de reparación, tiempo de reaprovisionamiento) y medidas de efectividad (p. ej., continuidad de servicios esenciales, cumplimiento de la ventana operacional). Así, la modularidad se vuelve resultado operativo cuando el sostenimiento está diseñado, medido y gobernado para mantener el ritmo y la persistencia de la operación (Lundy et al., 2020).

La eficiencia en un diseño modular no es un atributo automático de la estructura, sino el resultado de la sincronización entre C2 y sostenimiento, donde el tiempo es la variable crítica: abastecer, mantener y evacuar con oportunidad multiplica la efectividad de la maniobra. La doctrina de sostenimiento describe una arquitectura de brigadas y batallones de sostenimiento en escalones superiores que integra distribución, mantenimiento, salud y transporte, incorpora redundancias para mitigar interrupciones y adopta innovaciones (p. ej., fabricación aditiva y gestión avanzada de combustibles) para reducir tiempos muertos logísticos (Lundy et al., 2020). En clave modular, el sostenimiento se organiza en células escalables que se agregan o disgregan conforme a la demanda, con medidas de desempeño (p. ej., disponibilidad, tasa de reparación, tiempo de reaprovisionamiento) y medidas de efectividad (p. ej., continuidad de servicios esenciales, cumplimiento de ventana operacional). Así, la modularidad deviene en resultado operativo cuando el sostenimiento está diseñado, medido y gobernado para sostener el ritmo y la persistencia de la operación (Lundy et al., 2020).

2.2.6. Desafíos de Implementación y Gestión del Cambio Organizacional.

La transformación del conflicto señala que la frontera entre guerra y paz se ha difuminado, generando un continuo de situaciones grises con demandas crecientes sobre las fuerzas armadas. Este “ensanchamiento” funcional tiende a convertir al instrumento militar en una organización de “todo en uno”, lo que favorece la deriva de misión, desplaza capacidades civiles y tensiona las relaciones cívico-militares cuando las expectativas políticas sobrepasan lo técnico y normativamente posible (Gómez, 2017). Para la gestión del cambio organizacional, ello implica riesgos al implementar esquemas modulares: aumento de tareas no tradicionales, necesidad de protocolos comunes, métricas de desempeño y de efectividad,

y gobernanza clara que establezca criterios de activación/terminación y preserve la temporalidad del apoyo. En términos de diseño, los programas de cambio deben incluir rendición de cuentas, coordinación interinstitucional y comunicación estratégica que alinee a decisores, cuadros y ciudadanía respecto de qué puede y qué no puede hacer el instrumento militar en escenarios de orden público, minimizando el riesgo de militarización de funciones civiles (Gómez, 2017).

El cuadro de los conflictos actuales nos hace reflexionar sobre los denominados nuevos retos, como el nacimiento de actores híbridos, economías de la violencia y conflictos de baja intensidad y larga duración, extienden las perspectivas sobre el rol de las fuerzas armadas y dificultan el seguimiento jurídico y político de su empleo. Trasladado a la gestión del cambio, esto exige estándares operativos, certificación, aprendizaje continuo y mecanismos robustos de control para que la modularidad organizacional no desplace indebidamente a la policía ni erosione la legitimidad; en otras palabras, la adopción modular debe adaptar capacidades sin alterar la división funcional entre defensa y seguridad pública, manteniendo subsidiariedad, proporcionalidad y temporalidad (Holland, 2014).

2.2.7. Transferencia de Conocimiento: Experiencias Externas (Casos) y Lecciones Aprendidas.

Se define como el proceso mediante el cual la experiencia operacional se convierte en estándares de diseño, empleo y evaluación. El análisis de las Fuerzas Especiales del Ejército Nacional de Colombia muestra que una modernización orientada a capacidades, sustentada en selección rigurosa, entrenamiento y certificación, potencia la eficacia de equipos modulares que deben actuar en entornos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos (VUCA) sin perder legalidad ni control civil (Narváez, 2024). La evidencia subraya, además, que la interoperabilidad conjunta e interagencial (en particular la sincronización entre C2, ISR, maniobra y sostenimiento) reduce la latencia entre detección, decisión y acción, y sostiene la legitimidad cuando las operaciones especiales se conducen con rapidez, precisión y respeto al DIH (Narváez, 2024). De este modo, la experiencia colombiana demuestra que la

modularidad no es solo una arquitectura orgánica, sino un régimen de competencias y procedimientos que alinea doctrina, medios y resultados.

A partir de esas evidencias, se derivan pautas transferibles aplicables a estructuras modulares que apoyan el restablecimiento del orden interno. Primero, profesionalizar y especializar al personal con formación por competencias y certificaciones alineadas a misión; segundo, integrar desde el planeamiento los módulos de C2, ISR y sostenimiento para asegurar continuidad operativa y trazabilidad de decisiones; tercero, asegurar interoperabilidad técnica y procedimental con autoridades civiles, preservando el liderazgo policial cuando corresponda; y, cuarto, institucionalizar el aprendizaje mediante revisiones posteriores a la acción, listas de verificación y criterios de activación/terminación que garanticen temporalidad y rendición de cuentas (Narváez, 2024). En síntesis, la transferencia de conocimiento, entendida como adaptación de principios (y no como copia mecánica), permite que la organización modular sea simultáneamente efectiva y legítima, al anclar su empleo en doctrina, legalidad y métricas públicas de resultado (Narváez, 2024).

2.3 Marco Conceptual.

La implementación de una estructura modular en el interior de la organización del Ejército de Perú forma parte de un cambio integral en la institución; ello tendría implicación en la forma de planear, conducir y ejecutar operaciones y acciones militares. En referencia a lo indicado, un modelo modular, fundamentado en el concepto fundamental de empleo mencionado por Arévalo (2020), permitirá cumplir eficazmente el rol estratégico número dos (participar en el orden interno) asignado por el Estado peruano, en el marco de una seguridad multidimensional, incrementando los niveles de efectividad operativa y la capacidad de las unidades y subunidades para responder de manera funcional e inmediata frente a los escenarios complejos, como las operaciones y acciones de restablecimiento del orden interno. En contraposición a la organización actual de la 1.^a Brigada de FFEE, la mismo que actualmente es tradicional y diseñada para guerra regular e irregular, una organización modular al interior de la misma conformaría unidades y/o subunidades flexibles e independientes (módulos) con un paquete mínimo de capacidades para desempeñarse de

manera autónoma o independiente, según sea la misión en el contexto de apoyo al orden interno. En la 1.^a Brigada de Fuerzas Especiales, esta óptica es resultante de la necesidad de adaptarse de forma rápida y con precisión a entornos VICA, desencadenando una serie de medidas adaptadas a este tipo de contextos, como la toma de decisiones oportunas, despliegues rápidos e inmediatos y coordinación interinstitucional permanente. La modularidad en este aspecto favorece la descentralización del mando y configura de manera adecuada el empleo del mando tipo misión, de forma tal que cada unidad o subunidad ejecute acciones específicas alineadas con los objetivos estratégicos de la institución sin dejar de lado la congruencia con la intención del comando.

En concordancia con lo mencionado por Benavides (2021), se debe buscar el desarrollo de la fuerza a través de unidades modulares, estructuradas en relación a capacidades y orientadas a armas combinadas y mando tipo misión, lo que equilibra la autonomía táctica con la coordinación y cohesión en las operaciones y a su vez permite adaptarse de manera flexible con los cambios de entorno. Esta concepción favorece la interoperabilidad con otros componentes del poder nacional y se alinea con el cumplimiento de los roles estratégicos encargados al Ejército del Perú.

Por otro lado, en la transición hacia estilos de empleo de la fuerza más flexibles en apoyo al restablecimiento del orden interno, Gamarra (2022) evidencia vacíos y/o ajustes doctrinarios y hace hincapié en la necesidad de capacitar al personal del estado mayor para planear y conducir operaciones bajo el DL 1095 y en coordinación con la PNP. En la 1.^a Brigada de Fuerzas Especiales, ello se materializa en instrucción y formación permanente y manejo de metodologías de planeamiento militar para alinear tareas tácticas con el estado final deseado en contexto de restablecimiento del orden interno. Molero (2021), por su parte, recomienda fortalecer la doctrina y la instrucción, asegurar el marco legal y considerar requerimientos logísticos y de equipamiento adecuado para reducir riesgos en la participación en apoyo al orden interno.

Una estructura modular tiene dependencia alta de un sostenimiento logístico especial y adecuado con una base doctrinaria establecida; cada módulo (compañía, sección funcional)

debe contar con los medios necesarios para poder ejecutar su misión de manera eficaz; esto implica que deba ser autosostenible, quiere decir que no tenga dependencia logística externa inmediata. Podemos inferir, de acuerdo a lo mencionado por Arévalo (2020), que el éxito de la planificación por capacidades radica en suministrar a cada unidad o subunidad los medios primarios (equipos, comunicaciones, transporte, abastecimiento y personal entrenado) para asegurar su autonomía operativa, prolongando las operaciones/acciones militares en estricta observancia de los planes.

En este contexto, la efectividad organizacional se describe como una capacidad de cumplir con los objetivos empleando de manera inmejorable los medios, adaptándose en todo momento a la variación del entorno. En relación al apoyo al orden interno, Álvarez (2023) evidencia que la percepción de logística, equipamiento y de normas vigentes es mayormente de nivel medio, lo cual nos hace reflexionar sobre el mejoramiento de estos aspectos claves para incrementar el desempeño operativo. A su vez, Gamarra (2023) hace referencia a la necesidad de una evaluación continua del desempeño de las fuerzas en el empleo en apoyo al orden interno para afianzar y/o viabilizar o no los métodos de planeamiento en estos contextos. Paralelamente, estos enunciados se apoyan en el proceso de transformación descrito por Benavides (2021), al buscar el desarrollo de una fuerza modular articulada por capacidades, aspecto que puede guiar la mejora organizacional. Por ello, la 1.^a Brigada de Fuerzas Especiales requiere un cambio de cultura hacia una con un ciclo de evaluación, retroalimentación y mejora continua para identificar fortalezas y debilidades y poder mejorar el modelo.

En síntesis, una organización modular se adhiere a las tendencias actuales en el ámbito de la seguridad y defensa nacional, proporcionando mayor flexibilidad, interoperabilidad y formación continua; todo ello se convierte en una respuesta rápida y coordinada durante tiempos y en espacios críticos y complejos, permitiendo conservar la estabilidad en cuanto al orden interno se refiere.

2.3.1. Categoría 1. Percepción Interna de la Estructura Modular

Considerando lo mencionado por, Arévalo (2020) las estructuras modulares deben permitir articular capacidades que le permitan operar con éxito en el cumplimiento del rol de participación en el orden interno, la percepción interna hace referencia al entendimiento y valoración del personal al asumir el desarrollo de una estructura modular en la 1.^a Brigada de Fuerzas Especiales, midiendo el nivel de comprensión, aceptación y visión teniendo un enfoque nuevo y adaptativo para orientar de una manera más eficiente las tareas en apoyo al orden interno, teniendo como directrices en el acompañamiento de la percepción, aspectos como las ventajas operativas, desafíos de implementación, eficiencia y efectividad en relación a las estructuras modulares.

2.3.2. Subcategoría 1.1. Ventajas Operativas.

Se entiende por ventajas operativas la ganancia funcional y de desempeño que la institución percibe al organizar la fuerza en módulos polivalentes y estructurados por capacidades, lo que habilita reconfiguración y despliegue rápido para acortar tiempos de respuesta y aumentar la agilidad en la maniobra.

2.3.3. Subcategoría 1.2. Desafíos de Implementación.

Se entienden como desafíos de implementación los nudos normativos, organizacionales y culturales que la institución reconoce al trasladar el modelo modular a la práctica. En el plano normativo-doctrinario, el empleo en orden interno exige doctrina vigente, reglas de empleo claras y amparo legal específico; la ausencia o desactualización de estos soportes genera vacíos operativos y riesgo jurídico.

2.3.4. Subcategoría 1.3. Eficiencia y Efectividad.

Capacidad de lograr efectos operacionales deseados, a tiempo y con sujeción normativa, optimizando recursos. En la 1.^a Brigada de Fuerzas Especiales, implica alcanzar objetivos mediante la coordinación entre módulos y el aprovechamiento racional de medios. En el modelo modular, sintetiza estructura, liderazgo y desempeño colectivo (Benavides, 2021; Álvarez, 2023).

2.3.5. Categoría 2. Experiencias Externas en Estructuras Modulares.

Esta categoría se vincula con el estudio comparado de modelos modulares aplicados en otros ejércitos, cuyo análisis permite extraer buenas prácticas y aprendizajes aplicables al contexto de la Primera Brigada de Fuerzas Especiales.

2.3.6. Subcategoría 2.1. Casos de Éxito.

Los *casos de éxito* refieren a experiencias internacionales que evidencian la efectividad del modelo modular en operaciones conjuntas, caracterizadas por su flexibilidad y alta capacidad de respuesta. Son ejemplos de implementación de estructuras modulares en otras fuerzas armadas que han resultado exitosos, resaltando las condiciones que permitieron esos logros. Estos casos brindan referencias prácticas para la Primera Brigada de Fuerzas Especiales.

2.3.7. Subcategoría 2.2. Lecciones Aprendidas.

Las lecciones aprendidas son los conocimientos institucionales derivados de la práctica modular en contextos externos, que sirven como guía para perfeccionar la planificación por capacidades y la interoperabilidad en el Ejército del Perú (Gamarra, 2022). Consiste en mostrar la necesidad de ajustes, de cómo se obtuvieron sinergias y eficacia con fuerzas modulares conjuntas, pero su éxito es contingente al contexto, por lo que persistir en estructuras tradicionales sería un error, destacando la importancia de innovar estrategias.

2.3.8. Categoría 3: Factores Críticos de Éxito.

Los factores críticos de éxito son los componentes que garantizan la sostenibilidad, eficiencia y efectividad del modelo modular. Comprenden la adecuada gestión de recursos, el liderazgo eficiente, la capacitación continua y la coordinación interinstitucional (Arévalo, 2020).

2.3.9. Subcategoría 3.1. Recursos y Capacidades Necesarias.

Esta subcategoría engloba los recursos humanos, materiales y doctrinarios que conforman el paquete mínimo de capacidades de cada módulo, asegurando su autonomía y operatividad (Arévalo, 2020). Recursos y capacidades necesarias. Una transformación efectiva exige cerrar brechas de capacidades: integrar nueva tecnología con la organización,

dotarse de equipamiento adecuado y contar con personal entrenado, siguiendo el modelo (DOTMLPF-P), para asegurar una implementación exitosa (Vera, 2019, p. 36).

2.3.10. Subcategoría 3.2. Capacitación y Preparación del Personal.

La capacitación y preparación del personal se concibe como el proceso continuo de formación en doctrina modular, mando tipo misión y liderazgo adaptativo, elementos indispensables para consolidar la efectividad organizacional (Mollero, 2021). Se enfoca en las habilidades y conocimientos que el personal de la Brigada necesita para adaptarse a una estructura modular. Esto incluye la formación en protocolos modulares y el desarrollo de competencias para operar bajo un modelo flexible.

2.4 Definición de Términos Básicos.

2.4.1 Coordinación Interagencial.

Armonización entre agencias u organismos técnicos (p. ej., COEN-INDECI, Migraciones, Aduanas), usual en la doctrina “interagency”; en la tesis se usa como término complementario a “interinstitucional”.

2.4.2 Coordinación Interinstitucional.

Armonización de roles, decisiones, información y recursos entre instituciones (FF.AA., PNP, autoridades civiles, organismos públicos) mediante protocolos, enlaces y centros de comando compartidos.

2.4.3 Despliegue Rápido

El despliegue rápido es la capacidad de una unidad militar para movilizarse, posicionarse y ejecutar operaciones en el menor tiempo posible ante emergencias o crisis. En la estructura modular, este principio se sustenta en la descentralización operativa, la autonomía logística y la coordinación tecnológica entre módulos, lo que permite una respuesta oportuna frente a situaciones de alteración del orden interno (Arévalo, 2020; Álvarez, 2023).

2.4.4 Efectividad Organizacional

Logro de efectos operacionales deseados con oportunidad y sujeción normativa, optimizando recursos. La efectividad organizacional es la capacidad de la Primera Brigada

de Fuerzas Especiales para alcanzar sus objetivos operativos mediante la coordinación adecuada de sus módulos y el aprovechamiento racional de los recursos. En el modelo modular, representa la síntesis entre estructura, liderazgo y desempeño colectivo (Benavides, 2021; Álvarez, 2023).

2.4.5 Flexibilidad operativa.

Habilidad de adaptarse con rapidez a cambios del entorno de misión, ajustando tácticas, estrategias y despliegues para enfrentar amenazas emergentes de manera efectiva.

2.4.6 Fuerza Modular

Organización militar conformada por módulos autosuficientes con los medios necesarios para ejecutar operaciones específicas de forma autónoma o en sinergia con otras unidades. En esta investigación, se asume que la fuerza modular de la 1.^a Brigada FF.EE. mejora la eficacia en el restablecimiento del orden interno al habilitar despliegue rápido, interoperabilidad y uso eficiente de recursos (Arévalo, 2020).

2.4.7 Interoperabilidad Tecnológica

Capacidad de los sistemas de comunicación, comando y control (C2) de distintas unidades para compartir información y operar en conjunto. En la 1.^a Brigada FF.EE., permite la integración operativa con otras fuerzas del Estado, optimiza la coordinación interinstitucional y mejora la respuesta ante crisis.

2.4.8 Gestión del Cambio Organizacional

Proceso mediante el cual la institución adapta estructuras, prácticas y cultura frente a nuevas exigencias operativas. La implementación del modelo modular implica transitar de un esquema jerárquico rígido a otro flexible, basado en liderazgo compartido y responsabilidad por misión. En la 1.^a Brigada FF.EE., este proceso es clave para la aceptación institucional y la consolidación del modelo (Gamarra, 2022; Álvarez, 2023).

2.4.9 Intervención Subsidiaria de las Fuerzas Armadas

Participación excepcional y temporal del Ejército en apoyo a la Policía Nacional del Perú cuando sus capacidades resultan insuficientes para mantener o restablecer el orden

interno. Se ejecuta bajo conducción civil y conforme a los principios de necesidad, legalidad y proporcionalidad establecidos por la doctrina militar peruana.

2.4.10 Liderazgo Adaptativo

Capacidad del comandante para ajustar su conducción y toma de decisiones en entornos complejos e inciertos. Promueve iniciativa disciplinada, cohesión y confianza. En la organización modular, es esencial para la autonomía táctica de cada módulo y la efectividad operativa colectiva.

2.4.11 Mando Tipo Misión.

Filosofía de conducción que enfatiza la intención del comandante, la iniciativa disciplinada y la descentralización controlada.

2.4.12 Modularidad

Principio organizativo que estructura a las fuerzas en unidades autónomas, flexibles y reconfigurables (módulos). Cada módulo puede operar independiente o integrado según la exigencia táctica. En la 1.^a Brigada FF.EE., la modularidad redistribuye eficientemente recursos humanos, logísticos y tecnológicos, garantizando adaptabilidad y coordinación operativa en escenarios cambiantes.

2.4.13 Paquete Mínimo de Capacidades

Conjunto esencial de medios humanos, materiales, técnicos y doctrinarios que permite a un módulo cumplir su misión con independencia funcional. Asegura la sostenibilidad de la operación sin apoyo inmediato de otras unidades. Principio que garantiza que la efectividad modular permite que cada módulo (compañía, sección funcional) esté dotado de aspectos primarios (sostenimiento adecuado, movilidad, TIC seguras, interoperabilidad y liderazgo) para ejecutar su tarea en diversos escenarios contextualizados.

2.4.14 Reconfiguración.

Proceso por el cual un módulo (compañía, sección funcional) actúa con versatilidad frente a cambios en las tareas, ajustes, misiones, aparición de nuevas amenazas o cambios en el entorno.

2.4.15 Restablecimiento del Orden Interno.

Son una serie de acciones y actividades destinadas a recuperar y mantener el orden público, considerando en todo momento la intervención principal de la policía nacional. Involucra también todas aquellas medidas activas y pasivas para contener la violencia, despejar y mantener seguras áreas críticas y apoyar a las fuerzas de seguridad pública en un marco de crisis o disturbios (Álvarez y Gómez, 2022).

2.4.16. Sostenibilidad Operacional

Capacidad de una organización para preservar y extender su desempeño en los factores tiempo, espacio y medios, asegurando la continuidad de los recursos y actualización permanente de la doctrina. Contribuye a que las operaciones de restablecimiento del orden interno perduren lo necesario sin afectar la efectividad de las organizaciones.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.

3.1 Diseño Metodológico.

3.1.1 *Enfoque de Investigación.*

El enfoque de investigación define la dirección general del estudio y la manera en que se alcanzarán los objetivos planteados. En el caso de esta investigación, se ha optado por un enfoque cualitativo idóneo para explorar fenómenos complejos en su contexto natural y captar significados, creencias e interpretaciones en profundidad dentro de su contexto natural. En esta línea, Patton (2015) destaca que la indagación cualitativa privilegia la comprensión holística y contextual de la experiencia, orientando el diseño hacia estrategias flexibles y sensibles al campo, describiendo e interpretando ideas, creencias y significados en profundidad, precisamente cuando se requiere entender fenómenos complejos en su contexto natural alineado con lo citado.

El objetivo principal de esta tesis es comprender la necesidad de implementar una organización modular en la Primera Brigada de Fuerzas Especiales para optimizar su capacidad de apoyo al restablecimiento del orden interno en el distrito de Lima en 2024, desde la perspectiva de los actores clave. Dado que esta investigación se centra en comprender las percepciones y experiencias de oficiales del Ejército del Perú miembros de la Primera Brigada de Fuerzas Especiales, un enfoque cualitativo es el más adecuado. Este tipo de enfoque permite captar las complejidades y matices que podrían no ser evidentes en un estudio cuantitativo, proporcionando una comprensión más rica y contextualizada del fenómeno.

Creswell y Poth (2018) enfatizan que la investigación cualitativa es particularmente útil en contextos donde se requiere una comprensión profunda de los procesos y dinámicas sociales, ya que permite a los investigadores explorar cómo los participantes interpretan y experimentan su realidad social. Esta exploración es crucial en este estudio, ya que la implementación de una organización modular en la Brigada no solo implica cambios

estructurales, sino también adaptaciones en las dinámicas sociales y operativas dentro de la unidad.

Además, Creswell (2018) señala que la investigación cualitativa es un enfoque que busca explorar los significados que los individuos o grupos atribuyen a un problema social o humano. En este caso, la implementación de una organización modular en una unidad militar especializada como la Primera Brigada de Fuerzas Especiales no solo es un cambio técnico, sino que involucra significados profundos relacionados con la identidad, la cultura organizacional y la percepción interna. Un enfoque cualitativo permite capturar estos significados y analizar cómo influirán en la viabilidad y éxito de la propuesta.

Este enfoque cualitativo es particularmente adecuado para:

- a. Diagnosticar la percepción de los miembros de la Primera Brigada de Fuerzas Especiales sobre las ventajas y desventajas de una organización modular, basándose en las experiencias subjetivas y el conocimiento práctico de los involucrados, aspectos que son esenciales para una implementación exitosa.
- b. Identificar experiencias y lecciones aprendidas de la implementación de organizaciones modulares en otras fuerzas militares, lo que permite un análisis comparativo y contextual que puede ofrecer valiosas lecciones para la situación específica de Lima.
- c. Determinar los factores críticos de éxito para la implementación de una organización modular, tomando en cuenta tanto los aspectos técnicos como los factores humanos y contextuales, lo que es crucial para asegurar que la transición sea efectiva y sostenible.
- d. El enfoque cualitativo en esta investigación no solo es el más apropiado, sino que es esencial para capturar la complejidad y profundidad del fenómeno en estudio.

3.1.2 Tipo de Investigación.

El presente estudio corresponde a una investigación teórico-empírica, ya que combina la fundamentación conceptual sobre la organización modular con el análisis empírico de las

percepciones y experiencias de los miembros de la Primera Brigada de Fuerzas Especiales vinculadas al restablecimiento del orden interno en Lima, 2024.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2018), la investigación teórico-empírica "se orienta tanto a la construcción conceptual como a la contrastación o exploración de fenómenos en la realidad, utilizando observaciones y descripciones sistemáticas" (p. 45).

En este caso, la dimensión teórica se aborda mediante el análisis de la modularidad organizativa en contextos militares, mientras que la dimensión empírica se desarrolla a través de entrevistas semiestructuradas y análisis documental aplicado a los especialistas y documentos oficiales. Esto permite generar una comprensión integral del fenómeno investigado y proporcionar propuestas aplicativas para optimizar la estructura de la Primera Brigada de Fuerzas Especiales.

La investigación también se enmarca dentro de las tendencias contemporáneas en las ciencias militares, que enfatizan la necesidad de metodologías adaptativas. Según el Framework for Future Alliance Operations (NATO, 2015), las fuerzas armadas futuras deben incrementar su agilidad operativa siendo "modulares" y "escalables", entrenadas para una gama amplia de misiones, SIENDO modernas, flexibles y resilientes, integrando doctrinas y procedimientos que respondan a escenarios cambiantes. Esta visión complementa la perspectiva del tipo de investigación, al resaltar que la elección de un enfoque modular no solo es un recurso analítico, sino también una práctica alineada con estándares internacionales de adaptación militar.

3.1.3 Método de Investigación.

Se adopta el método fenomenológico para comprender las experiencias vividas y los significados que los oficiales de la 1.^a Brigada de Fuerzas Especiales atribuyen a la organización modular en misiones de restablecimiento del orden interno. Este método permite captar percepciones, matices y construcciones de sentido asociadas a la implementación modular y su efectividad operativa, proporcionando una base sólida para la interpretación y el diálogo teórico-empírico posterior.

La fenomenología es un enfoque cualitativo que busca comprender los fenómenos sociales desde la perspectiva interpretativa y subjetiva de los actores que los experimentan, enfocándose en las percepciones, significados y vivencias relacionadas con un fenómeno particular (Creswell, 2018).

Según Van Manen (2016), la fenomenología se orienta a comprender el significado de las experiencias vividas en su contexto, favoreciendo descripciones profundas y sensibles de los fenómenos (pp. 15–30).

Este método es el más adecuado para la investigación, dado que el objetivo es comprender cómo los miembros de la Primera Brigada de Fuerzas Especiales perciben y experimentan la necesidad, las ventajas, los retos y la aplicabilidad de una estructura organizacional modular en el marco de las operaciones de restablecimiento del orden interno.

Al centrarse en las experiencias subjetivas de los participantes, el método fenomenológico permitirá capturar los matices, emociones, significados y construcciones de sentido asociadas a la implementación de la organización modular, proporcionando una base sólida para interpretar la viabilidad, pertinencia y desafíos del cambio estructural propuesto.

3.1.4 Escenario de Estudio.

El escenario de estudio seleccionado para esta investigación es la Primera Brigada de Fuerzas Especiales del Ejército del Perú, ubicada en Lima Metropolitana. Esta unidad militar está especializada en operaciones de guerra irregular y apoyo al restablecimiento del orden interno, y representa un componente clave dentro del dispositivo de seguridad nacional.

La elección de este escenario se justifica por la relevancia estratégica de Lima como capital política y económica del país, su alta concentración demográfica y los niveles críticos de inseguridad ciudadana que enfrenta, condiciones que exigen una respuesta militar flexible y eficaz. Además, el contexto actual de amenazas internas, protestas sociales y crisis de seguridad demanda que la Primera Brigada de Fuerzas Especiales se adapte mediante modelos organizativos más dinámicos, como la modularidad.

Por lo tanto, la investigación se desarrollará dentro de las instalaciones de esta brigada, analizando tanto sus estructuras internas como la percepción de sus miembros respecto a la aplicación de una organización modular.

3.2 Diseño Muestral.

3.2.1 Población y Muestra.

La población de estudio está compuesta por los oficiales pertenecientes a la Primera Brigada de Fuerzas Especiales, involucrados en la planificación y/o ejecución de acciones militares de orden interno en Lima.

La selección de participantes no solo se basó en su rango jerárquico o cantidad, sino en criterios de pertinencia cualitativa, entre los que se consideraron:

- a. Experiencia mínima de cinco años en operaciones de restablecimiento del orden interno.
- b. Participación activa en planificación o ejecución de la participación en las acciones militares de orden interno.
- c. Conocimiento técnico-logístico sobre despliegue modular y coordinación interinstitucional.
- d. Disponibilidad y consentimiento informado para participar en las entrevistas.
- e. Diversidad de roles (estratégicos, tácticos y logísticos) con el fin de garantizar una visión integral del fenómeno.

Se empleó muestreo intencional (Patton, 2015) para seleccionar casos ricos en información:

- a. Diez oficiales con experiencia en el apoyo al restablecimiento del orden interno en el distrito de Lima.
- b. Análisis de los partes de patrulla relacionados con acciones militares en el restablecimiento del orden interno en Lima.

Este criterio de selección se justifica por la necesidad de obtener información directamente de actores claves que poseen conocimiento y experiencia significativa en el fenómeno investigado.

3.3 Técnica e Instrumentos de recolección de Información.

3.3.1 Técnicas.

- a. Entrevista a oficiales con experiencia en el apoyo al restablecimiento del orden interno en el distrito de Lima.
- b. Análisis documental normativo, doctrinario y experiencias previas.
- c. Observación directa.

3.3.2 Instrumentos.

- a. Guía de entrevista semiestructurada: Diseñada para explorar percepciones, experiencias y factores de éxito.
- b. Ficha de análisis documental: Elaborada para extraer información relevante de documentos operativos.
- c. Guía de observación.

3.3.3 Validación de los instrumentos.

La validación de los instrumentos se realizó mediante juicio de expertos, contando con cinco especialistas en ciencias militares, planeamiento estratégico y metodología cualitativa. Los criterios utilizados fueron: relevancia, claridad, coherencia interna y adecuación al objetivo de estudio.

3.3.4 Confiabilidad de los Instrumentos.

Se fortaleció la confiabilidad mediante:

- a. Juicio de cinco expertos sobre claridad, relevancia, coherencia y adecuación de la guía de entrevista semiestructurada.
- b. Prueba piloto para ajustar redacción y secuencia.
- c. Triangulación de fuentes y técnicas.
- d. Devolución de hallazgos a dos participantes para verificar congruencia interpretativa.

Estos procedimientos aseguran consistencia interna y rastreabilidad del análisis, en línea con las exigencias de confiabilidad.

3.4 Técnicas para el Procesamiento de la información.

Siguiendo una metodología estructurada que abarca varias fases:

Revisión y organización: Se realizará una primera fase de revisión exhaustiva de todos los datos recopilados, incluyendo entrevistas y análisis documental. Este proceso garantizará que los datos sean organizados sistemáticamente para facilitar su análisis posterior (Rivera y Yangali, 2022).

Extracción o depuración: Durante la fase de extracción, se identificará y eliminará información irrelevante o redundante. Este proceso de depuración es crucial para enfocar el análisis en datos pertinentes que aborden directamente los objetivos de la investigación sobre la modularidad y su impacto (Rivera y Yangali, 2022).

Reducción: La reducción de datos implicará sintetizar la información para identificar temas y patrones clave relacionados con la estructura modular y su implementación en la brigada. Esta fase ayudará a concentrar el análisis en las áreas más relevantes y significativas para la investigación (Rivera y Yangali, 2022).

Posteriormente, se aplicó un proceso de codificación abierta, axial y selectiva (Strauss & Corbin, 2012). La codificación abierta permitió identificar conceptos emergentes; la axial agrupó los códigos en categorías y subcategorías; y la selectiva integró dichas categorías para construir interpretaciones globales coherentes con los objetivos de investigación. Este procedimiento se complementó con la elaboración de matrices de análisis y la triangulación de fuentes para reforzar la validez de los hallazgos.

Triangulación de sujetos: Se aplicará la triangulación de sujetos para contrastar y validar la información obtenida de diferentes participantes, asegurando una visión amplia y precisa sobre cómo la modularidad afecta a diferentes roles dentro de la brigada (Rivera y Yangali, 2022).

Triangulación de unidades de análisis: La triangulación de unidades de análisis permitirá comparar datos provenientes de diferentes niveles y secciones dentro de la brigada. Este enfoque asegura que los hallazgos sean representativos de toda la estructura organizacional y no solo de una perspectiva limitada (Rivera y Yangali, 2022).

Triangulación de técnicas: Integrar los datos obtenidos de diversas técnicas de recolección (entrevistas y análisis documental) a través de la triangulación de técnicas fortalecerá la validez y la robustez de los resultados al corroborar hallazgos a través de múltiples fuentes de evidencia (Rivera y Yangali, 2022).

Ejercicio fenomenológico: Finalmente, mediante la realización de un análisis fenomenológico orientado a desvelar el significado de la experiencia vivida de la modularidad (o su ausencia) en operaciones de restablecimiento del orden interno. En coherencia con Van Manen (2016), se mantendrá una orientación estricta al fenómeno y una actitud reflexiva que suspenda presuposiciones doctrinarias y operativas, registrando en un diario las inferencias del investigador para salvaguardar la apertura al relato. Las transcripciones de entrevistas y las notas de campo se trabajarán en lecturas holística, selectiva y detallada: primero se captará el sentido global de cada testimonio; luego se aislarán expresiones nucleares que condensan la vivencia; y, finalmente, se examinará línea a línea para identificar unidades de significado. Estas unidades se tematizarán y se someterán a variación imaginativa a fin de explorar configuraciones posibles de la experiencia y aproximarse a su estructura esencial, preservando aquello que permanece invariante a través de diferentes roles, misiones y contextos de empleo. La articulación interpretativa mostrará cómo se vive la (no) modularidad en los ritmos de despliegue y coordinación, en los espacios de empleo, en las exigencias y en los vínculos intra e interunidades. El resultado se plasmará en escritura reflexiva de forma literal hasta lograr coherencia interpretativa, plausibilidad y resonancia con el fenómeno estudiado. Este modo de proceder garantiza criterios de calidad fenomenológica (profundidad, riqueza descriptiva, resonancia y trazabilidad reflexiva) y mantiene la centralidad de la voz de los participantes, empleando los documentos y observaciones únicamente como apoyos contextuales sin desnaturalizar la primacía de la experiencia narrada (Van Manen, 2016).

3.5 Aspectos Éticos.

La investigación respetó en todo momento los principios éticos de la investigación cualitativa: consentimiento informado, confidencialidad, respeto por la dignidad humana y voluntariedad de la participación.

Se obtuvo consentimiento informado de todos los participantes antes de la recolección de datos. Se garantizó la confidencialidad de la información proporcionada, asegurando que los datos recolectados se utilizaran exclusivamente para fines académicos y se preservara el anonimato de los informantes.

Tabla 1

Resumen de las etapas metodológicas del estudio.

Etapas	Actividad principal	Técnica/Instrumento	Duración estimada	Producto esperado
Planificación	Diseño metodológico y validación	Juicio de expertos	1 mes	Instrumentos validados
Recolección de datos	Entrevistas y análisis documental	Guía de entrevista / ficha documental	2 meses	Transcripciones y documentos analizados
Análisis	Codificación abierta, axial y selectiva	Bitácoras y matrices de análisis	2 meses	Categorías y subcategorías emergentes
Triangulación	Contraste entre sujetos, técnicas y teorías	Matriz de triangulación	1 mes	Informe de convergencias/divergencias
Interpretación	Ejercicio fenomenológico	Marco teórico-empírico	1 mes	Síntesis interpretativa de hallazgos

Nota. La tabla resume las fases metodológicas aplicadas, facilitando la comprensión y replicabilidad del proceso de investigación.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y SÍNTESIS

4.1 Definición de Categorías y Subcategorías.

En esta investigación, se definieron las categorías con el objetivo de desglosar y analizar los elementos fundamentales que sustentan la propuesta de una organización modular en la Primera Brigada de Fuerzas Especiales para el restablecimiento del orden interno en Lima, 2024. Estas categorías permiten estructurar los datos cualitativos y facilitan una interpretación precisa de los hallazgos obtenidos durante el análisis.

En el proceso de categorización de la información recogida, se observa que la modularidad organizacional no solo favorece la coordinación táctica, sino que también incrementa la resiliencia institucional. Las organizaciones modulares presentan una mayor capacidad de adaptación frente a escenarios de crisis, lo que les permite recuperarse con rapidez y sostener su operatividad en el tiempo. Este hallazgo respalda los resultados obtenidos en la Primera Brigada de Fuerzas Especiales, donde la ausencia de un modelo modular limita la flexibilidad de respuesta y la sostenibilidad de las operaciones.

La codificación abierta, axial y selectiva permitió consolidar tres categorías y sus subcategorías, las mismas que surgieron del análisis sistemático de las respuestas de los entrevistados, los registros de observación y ficha documental. Este proceso permitió identificar temas relacionados con la efectividad de la organización modular en la Primera Brigada de Fuerzas Especiales, y estos a su vez en patrones.

De esta forma, la definición de categorías y subcategorías representa el punto de convergencia entre la teoría y la evidencia empírica, posibilitando una comprensión más profunda, coherente y contextualizada del fenómeno.

Tabla 2

Definición de categorías y subcategorías a partir del análisis de entrevistas semiestructuradas.

TEMA	CATEGORÍA	DEFINICIÓN	SUBCAT.	PATRONES	DEFINICIÓN
a) Valoración institucional del modelo modular	1. Percepción interna sobre la estructura modular	La organización modular representa un cambio estructural positivo dentro del Ejército del Perú, al fortalecer la autonomía de decisión, la eficiencia operativa y la flexibilidad táctica. Señalaron que este modelo “ <i>otorga autonomía para ajustar módulos a cada misión y mejora la eficiencia al eliminar duplicidades</i> ”, permitiendo una mejor asignación de capacidades y un mando más ágil. Se aprecia una percepción generalizada de que la modularidad moderniza la forma de operar, incrementa la coordinación interinstitucional y favorece la integración con la Policía Nacional del Perú. Para los participantes, la modularidad no solo implica un rediseño organizativo, sino también una transformación cultural que fomenta la iniciativa, la responsabilidad y la adaptabilidad de los mandos. (<i>Síntesis de entrevistas 1-10.</i>)	1.1. Ventajas operativas	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomía operativa. • Eficiencia funcional. • Rapidez de despliegue. • Claridad de funciones. • Iniciativa disciplinada 	Beneficios funcionales y tácticos derivados del uso de una estructura modular en operaciones de orden interno. Se identifican patrones consistentes como la autonomía operativa, eficiencia funcional, rapidez de despliegue, claridad de funciones y capacidad de iniciativa. Según los entrevistados: “ <i>Aporta autonomía para ajustarse a cada misión y mejora la eficiencia al eliminar duplicidades</i> ”. (Entrevistado 1), “ <i>Incrementa la autonomía para la toma de decisiones y agiliza la ejecución</i> ”. (Entrevistado 2), “ <i>La respuesta es más veloz por la adaptación de equipos acorde a las circunstancias según el contexto</i> ”. (Entrevistado 3), “ <i>Sí; cada Unidad, Sub-Unidad, Sección y equipo decide dentro de un marco de funciones establecidas con una intención clara del comandante</i> ”. (Entrevistado 4), y “ <i>Sí; facilita iniciativa disciplinada dentro de límites operacionales</i> ”. (Entrevistado 7). Estas afirmaciones permiten conceptualizar esta subcategoría como la capacidad del modelo modular para otorgar autonomía táctica efectiva, acelerar la ejecución y optimizar la asignación funcional, asegurando una operación coordinada, flexible y con claridad estratégica.
			1.2.	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación deficiente. 	Agrupar los obstáculos estructurales, funcionales y tecnológicos que dificultan la

Desafíos de implementación	<ul style="list-style-type: none"> • Resistencia al cambio. • Carencias logísticas. • Falta de TIC. • Necesidad de equipamiento y entrenamiento. 	<p>adopción efectiva del modelo modular. Los patrones identificados incluyen deficiencias en la comunicación, carencias de recursos, transición organizacional y la ausencia de tecnologías adecuadas. Así lo expresan los entrevistados: <i>“Existen carencias en recursos, tanto humanos como logísticos”</i>. (Entrevistado 2), <i>“Se percibe una débil gestión del cambio organizacional”</i>. (Entrevistado 3), <i>“No hay integración de TIC en los procesos tácticos y administrativos”</i>. (Entrevistado 5), <i>“Roles y rutinas antiguas se resisten a la transición hacia modelos flexibles”</i>. (Entrevistado 6), y <i>“Se requiere inversión en equipamiento y entrenamiento especializado”</i>. (Entrevistado 7). Estos desafíos representan barreras operativas que condicionan la efectividad del cambio, destacando la necesidad de planificación estratégica, capacitación y soporte tecnológico para una implementación exitosa.</p>
1.3. Eficiencia y efectividad	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación operativa. • Rapidez de despliegue. • Claridad de funciones. • Uso óptimo de recursos. • Comparación con modelo tradicional 	<p>Capacidad del modelo modular para optimizar recursos, mejorar la coordinación operativa y lograr resultados rápidos frente a escenarios dinámicos, en comparación con estructuras tradicionales. Los entrevistados coinciden en que: <i>“La estructura modular permite una mejor coordinación entre elementos desplegados”</i>. (Entrevistado 1), <i>“El despliegue es más rápido y ajustado a los requerimientos”</i>. (Entrevistado 2), <i>“Hay mayor claridad de roles y tareas frente al modelo tradicional”</i>. (Entrevistado 4),</p>

			<p><i>“Reduce los tiempos de respuesta ante incidentes complejos”.</i> (Entrevistado 5), y <i>“Permite usar menos recursos con igual o mejor efectividad”.</i> (Entrevistado 7). Este conjunto de percepciones sugiere que el modelo modular se manifiesta como más eficiente frente a situaciones de orden interno, brindando ventajas operativas medibles en velocidad, asignación funcional y sincronización táctica.</p>
<p>2. Experiencias externas como referencia</p>	<p>Las referencias a experiencias internacionales fueron recurrentes en todas las entrevistas. Los oficiales mencionaron especialmente los casos de Colombia y Chile como ejemplos de aplicación exitosa de la modularidad militar. Según señalaron, <i>“Colombia y Chile muestran mejoras en control urbano y coordinación interagencial”</i>, gracias a doctrinas flexibles, liderazgo adaptativo y disponibilidad de recursos adecuados. Asimismo, mencionaron que en México los resultados fueron limitados por restricciones presupuestarias y falta de sostenimiento. En general, los entrevistados coinciden en que estas experiencias deben servir como guía para el desarrollo de una</p>	<p>2.1. Casos de éxito</p> <ul style="list-style-type: none"> • Referencias a Colombia y Chile. • Liderazgo operativo. • Recursos adecuados. • Doctrina clara. • Entrenamiento progresivo 	<p>Experiencias internacionales donde la implementación del modelo modular ha generado resultados positivos en operaciones de orden interno. Los patrones destacados incluyen la claridad doctrinal, liderazgo efectivo, disponibilidad de recursos y una preparación sistemática. Según los testimonios: <i>“Colombia ha aplicado la estructura modular con resultados positivos en zonas urbanas”.</i> (Entrevistado 1), <i>“Chile mostró eficiencia al adaptar sus fuerzas al entorno con módulos entrenados”.</i> (Entrevistado 2), <i>“Liderazgo fuerte y clara delimitación de funciones fueron claves en Colombia”.</i> (Entrevistado 3), <i>“El entrenamiento progresivo permitió consolidar equipos modulares en Chile”.</i> (Entrevistado 5), y <i>“Tuvieron éxito al contar con recursos adecuados y una doctrina aplicada con flexibilidad”.</i> (Entrevistado 7). Estas experiencias representan referentes válidos sobre cómo contextos comparables lograron implementar la modularidad con resultados</p>

		doctrina modular peruana, adaptada a la realidad geográfica, social y logística del país, evitando replicar modelos extranjeros sin contextualización. (Síntesis de entrevistas 1-10).			eficaces, proporcionando aprendizajes útiles para futuras adaptaciones locales.
			2.2. Lecciones aprendidas	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación continua. • Resistencia al cambio. • Necesidad de adaptación local. • Implementación por fases. • Marco flexible. 	Principales aprendizajes derivados de experiencias pasadas de implementación del modelo modular en contextos similares. Entre los patrones identificados se destacan la gestión del cambio organizacional, la capacitación continua, la necesidad de adaptación al contexto local y la implementación gradual. Como señalaron los entrevistados: <i>“No se puede copiar literalmente, hay que adaptarlo a nuestras capacidades”</i> . (Entrevistado 2), <i>“La falta de recursos y resistencia al cambio fueron errores comunes en otros casos”</i> . (Entrevistado 4), <i>“Se debe implementar por fases, ajustando a las prácticas locales”</i> . (Entrevistado 6), <i>“La capacitación permanente fue una clave para superar fallos iniciales”</i> . (Entrevistado 7), y <i>“Un marco flexible, no rígido, es lo que permitió sostener el cambio”</i> . (Entrevistado 8). Estas lecciones revelan que el éxito en la aplicación del modelo modular depende de una estrategia flexible, adecuadamente contextualizada y respaldada por formación constante y recursos sostenibles.
b) Condiciones estructurales para la implementación modular	3. Factores críticos de éxito en la implementación	De acuerdo con los entrevistados, los factores críticos que determinan la efectividad del modelo modular son la disponibilidad de recursos, el liderazgo adaptativo, la	3.1. Recursos y capacidades necesarias	<ul style="list-style-type: none"> • Sostenimiento logístico. • Movilidad táctica. • Interoperabilidad. • Uso de TICs. 	Engloba los elementos materiales, tecnológicos y humanos requeridos para operar eficazmente bajo una estructura modular. Los patrones clave detectados son el sostenimiento logístico, movilidad táctica, interoperabilidad de sistemas, uso de TIC y el

interoperabilidad tecnológica y la capacitación del personal. *“Sin medios, doctrina y entrenamiento, la modularidad no se sostiene”*, expresó un participante. Se identificó que la combinación de capacidades humanas y tecnológicas define la sostenibilidad del modelo. Asimismo, los entrevistados enfatizaron la importancia de un planeamiento basado en capacidades, que permita asignar recursos conforme a las necesidades reales de operación. Estos factores, integrados de manera coherente, garantizan que el modelo modular mantenga su efectividad en distintos escenarios operacionales. *(Síntesis de entrevistas 1-10)*.

- Habilidades técnicas y blandas

desarrollo de habilidades técnicas y blandas. Según los entrevistados: *“El sostenimiento debe garantizarse de forma descentralizada para dar soporte a cada módulo”*. (Entrevistado 1), *“La movilidad operativa es indispensable para responder en diferentes escenarios”*. (Entrevistado 3), *“Las TIC y comunicaciones seguras son claves para la interoperabilidad”*. (Entrevistado 5), *“Además de equipos modernos, se necesitan habilidades blandas como liderazgo adaptativo”*. (Entrevistado 6), y *“Requiere personal entrenado con competencias técnicas actualizadas”*. (Entrevistado 7). Esto permite definir esta subcategoría como el conjunto de capacidades técnicas, logísticas y humanas sin las cuales la modularidad no puede ejecutarse de forma eficiente, recalando la necesidad de recursos articulados, movilidad flexible y personal adecuadamente entrenado.

3.2.
Capacitación
y preparación
del personal

- Formación modular continua.
- Entrenamiento en escenarios reales.
- Dominio de protocolos.
- Estandarización
- Cierre de brechas

Procesos sistemáticos de formación, entrenamiento y adecuación del personal para desempeñarse eficazmente bajo una estructura modular. Los patrones revelan la importancia de entrenamientos estandarizados, prácticas modulares, dominio de protocolos y la reducción de brechas formativas. Según lo expresado por los entrevistados: *“La formación modular debe ser continua y específica para cada función”*. (Entrevistado 1), *“Se requiere entrenar con base en escenarios reales y simulados”*. (Entrevistado 3), *“Existen*

brechas de capacitación en cuanto a nuevos protocolos de despliegue”. (Entrevistado 4), “Hay que reforzar las competencias funcionales del personal modularizado”. (Entrevistado 6), y “Los entrenamientos deben estandarizarse en todos los niveles”. (Entrevistado 9). Este análisis permite definir esta subcategoría como la dimensión que engloba los conocimientos, destrezas y rutinas de entrenamiento requeridas para que el personal actúe eficazmente en estructuras modulares, con énfasis en la adaptación a escenarios operativos diversos y a funciones claramente definidas.

Nota. Esta tabla fue elaborada a partir del análisis cualitativo de diez entrevistas semiestructuradas, utilizando codificación axial y selectiva, conforme al método de investigación “fenomenológico”. Los patrones emergentes fueron identificados por subcategoría, tomando como base las preguntas formuladas en la ficha de entrevista semiestructurada (Anexo 3). Las definiciones integran conceptualizaciones respaldadas por los entrevistados que evidencian representaciones comunes del fenómeno estudiado.

Tabla 3

Definición de categorías y subcategorías a partir del análisis de la ficha documental.

TEMA	CATEGORÍA	DEFINICIÓN	SUBCAT.	PATRONES	DEFINICIÓN
a) Valoración institucional del modelo modular	1. Percepción interna sobre la estructura modular	La revisión doctrinaria y académica evidencia que la estructura modular ha sido concebida como un instrumento de modernización institucional dentro del Ejército del Perú. Los documentos analizados (Arévalo, 2020; Benavides, 2021) <i>destacan que esta organización potencia la autonomía de las unidades operativas, promoviendo un mando más ágil y adaptable a entornos dinámicos. Desde un enfoque doctrinario, la modularidad se asocia con la capacidad de articular medios y recursos de acuerdo con las necesidades de la misión, preservando al mismo tiempo la unidad de esfuerzo.</i> Este modelo, orientado al empleo por capacidades, representa una evolución natural de la estructura tradicional hacia una más flexible, interoperable y orientada a resultados. <i>(Síntesis de ficha documental).</i>	1.1. Ventajas operativas	<ul style="list-style-type: none"> • Maniobrabilidad. • Eficiencia táctica. • Polivalencia operativa • Despliegue rápido / Reconfiguración ágil. 	Se entiende por <i>ventajas operativas</i> la ganancia funcional y de desempeño que la institución percibe al <i>organizar la fuerza en módulos polivalentes y estructurados por capacidades</i> , lo que habilita <i>reconfiguración y despliegue rápido</i> para acortar tiempos de respuesta y aumentar la <i>agilidad en la maniobra</i> (Arévalo, 2020, p. 17; Alarcón, 2021, p. 77; Aguilar et al., 2019, pp. 21–22). Esta arquitectura modular potencia la <i>eficiencia táctica</i> al favorecer el <i>empleo económico</i> y secuenciado de medios en función de efectos planificados (bajo el enfoque de planeamiento basado en capacidades) y mantener la pertinencia del esfuerzo en escenarios cambiantes (Alarcón, 2021, p. 77; Benavides, 2021, p. 2). En contextos regionales comparados, dichas ventajas se expresan cuando la respuesta estatal exige <i>versatilidad de roles</i> y ajustes organizacionales/doctrinarios para misiones internas complejas, confirmando que la <i>polivalencia</i> y la <i>movilidad</i> del modelo modular se traducen en eficacia operativa siempre que se soporten en capacidades reales y reglas claras (Hurtado y Doria, 2020, pp.

		379–381; Álvarez y Gómez, 2022, pp. 116–118).
1.2. Desafíos de implementación	<ul style="list-style-type: none">• Resistencia institucional.• Carencia doctrinaria.• Barreras culturales.	<p>Se entienden como <i>desafíos de implementación</i> los <i>nudos normativos, organizacionales y culturales</i> que la institución reconoce al trasladar el <i>modelo modular</i> a la práctica. En el plano <i>normativo-doctrinario</i>, el empleo en orden interno exige <i>doctrina vigente, reglas de empleo claras y amparo legal específico</i>; la ausencia o desactualización de estos soportes genera <i>vacíos operativos y riesgo jurídico</i> (Remotti, 2009; Rubio, 2018; Aguilar et al., 2019; Álvarez, 2023). En el plano <i>organizacional</i>, la modularidad demanda <i>orgánica, planes y especialización</i> acordes, así como <i>coordinación efectiva EP–PNP y criterios de empleo</i> que eviten la desnaturalización de capacidades (Arévalo, 2020; Benavides, 2021; Alarcón, 2021; Collantes, 2023; Molero, 2021; Hurtado y Doria, 2020). En el plano <i>cultural</i>, su puesta en marcha requiere <i>interiorizar principios</i> de necesidad, proporcionalidad y temporalidad, y consolidar <i>hábitos de control y responsabilidad</i> para reducir fricciones y daños colaterales (Remotti, 2009; Gamarra, 2023). En conjunto, estos desafíos delimitan <i>condiciones habilitantes</i> (<i>normar, organizar y</i></p>

	<p><i>transformar</i>) sin las cuales la modularidad no alcanza <i>seguridad jurídica, coherencia operativa ni aceptabilidad institucional</i>.</p>
<p>1.3. Eficiencia y efectividad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reducción de duplicidades. • Descentralización operativa. • Planificación por efectos. 	<p>En esta investigación, <i>eficiencia y efectividad</i> designan la capacidad institucional de <i>convertir la organización modular en resultados operativos medibles</i>, maximizando recursos y minimizando fricciones. Ello se logra cuando la acción conjunta <i>se sincroniza para producir sinergias</i> (lo que <i>reduce duplicidades</i> y evita esfuerzos paralelos) y cuando el empleo de capacidades <i>se planifica por efectos</i> concretos (Arévalo, 2020, s/f, p. 22; Benavides, 2021, p. 6; Elías, 2021, pp. 17–19). En contextos <i>multiamenaza</i>, esta orientación por efectos prioriza dónde y cómo actuar para sostener el <i>orden interno</i> y la <i>protección de las personas</i>, asegurando que la coordinación EP–PNP converja en metas comunes y tiempos oportunos (Collantes, 2023, pp. 156–163; Álvarez, 2023, p. 17; Molero, 2021, pp. 15–16). Así, la modularidad se vuelve <i>desempeño eficiente</i> cuando la <i>sincronización interinstitucional</i> disminuye pérdidas por solapamiento y la <i>decisión por efectos</i> enfoca la respuesta en aquello que realmente cambia la situación.</p>

<p>2. Experiencias externas como referencia</p>	<p>Se concibe como el uso sistemático de evidencia comparada para la transferencia contextualizada: primero, mediante la identificación de factores críticos de desempeño observados en experiencias externas (p. ej., marcos doctrinarios, arreglos de liderazgo, dispositivos de entrenamiento y dotación de recursos) (Hurtado y Doria, 2020; Álvarez y Gómez, 2022); y luego, a través de la derivación de lecciones aplicables al contexto local, enfatizando evitar la copia literal, ajustar por fases y actualizar lineamientos y doctrina para sostener la implementación (Hurtado y Doria, 2020; Álvarez y Gómez, 2022; Benavides, 2021; Gamarra, 2022). En conjunto, la categoría integra qué tomar de los casos, cómo adaptarlo y en qué secuencia, asegurando pertinencia y sostenibilidad en el marco institucional. (<i>Síntesis de ficha documental</i>).</p>	<p>2.1. Casos de éxito</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adaptabilidad regional. • Cooperación civil-militar. • Flexibilidad táctica. 	<p>Se entienden por <i>casos de éxito</i> aquellas experiencias externas que <i>acreditan, con resultados verificables, la pertinencia del modelo modular</i> al combinar tres rasgos operativos: <i>cooperación civil-militar sostenida, flexibilidad táctica habilitada por recursos/entrenamiento y adaptación contextual</i>. En estas experiencias, el desempeño no descansa solo en sumar actores, sino en <i>articular agendas y conducir esfuerzos conjuntos</i> (interagencial, multinivel e incluso multinacionales) para orientar la respuesta a <i>objetivos compartidos</i> (Arévalo, 2020, p. 21; Benavides, 2021, pp. 2–5; Elías, 2021, pp. 31–33). El <i>éxito</i> se robustece cuando la cooperación aporta <i>apoyo económico, tecnológico e instrucción</i> que elevan la <i>capacidad de maniobra y la preparación</i> de las fuerzas, habilitando <i>ajustes tácticos</i> frente a ambientes dinámicos (Hurtado y Doria, 2020, pp. 385–389, 395). Finalmente, estos casos muestran que la <i>eficacia</i> depende de <i>ajustar la modularidad al terreno</i> (p. ej., ámbitos fronterizos y delitos transnacionales) para que la organización por capacidades se <i>traduzca en efectos concretos y medibles</i> en seguridad interior (Molero, 2021). En suma, un <i>caso de éxito</i> es evidencia comparada que <i>guía la toma de decisiones institucionales: coopera, capacita y dota</i> para la flexibilidad, y</p>
---	---	---	--

<p>2.2. Lecciones aprendidas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación institucional. • Necesidad de doctrina clara. • Coordinación interinstitucional. 	<p><i>adecua la estructura modular al contexto para convertirla en resultados.</i></p> <p>En esta investigación, las <i>lecciones aprendidas</i> son los <i>criterios operativos y de gobierno</i> que se derivan del examen de experiencias externas y que <i>condicionan</i> la adopción del <i>modelo modular</i> en orden interno. En el plano <i>normativo-doctrinario</i>, implican <i>contar con doctrina vigente, procedimientos explícitos y sustento legal</i> que delimiten objetivos, medios y controles en la operación (Remotti, 2009; Álvarez, 2023; Gómez, 2021; Nacarino, 2023). En el plano <i>interinstitucional</i>, exigen <i>reglas de coordinación EP–PNP con roles y protocolos</i> definidos para evitar solapamientos y asegurar conducción coherente (Alarcón, 2021; Collantes, 2023; Arévalo, 2020). Y en el plano <i>organizacional-estratégico</i>, reclaman <i>evaluación continua</i> con <i>indicadores/tableros</i>, un <i>despliegue por fases</i> y la preservación del <i>carácter subsidiario</i> del empleo militar, evitando transferencias mecánicas y privilegiando la <i>adaptación contextual</i> (Hurtado y Doria, 2020; Rubio, 2018; Benavides, 2021; Molero, 2021; Aguilar et al., 2019). En suma, <i>aprender de fuera supone normar con claridad, coordinar con precisión y evaluar para mejorar</i>, de modo que la modularidad se traduzca en</p>
--------------------------------------	---	--

b) Condiciones estructurales para la implementación modular	3. Factores críticos de éxito en la implementación	<p>Factores críticos que determinan el éxito del modelo modular. Benavides (2021), Álvarez (2023) y Mollero (2021) coinciden en que el liderazgo adaptativo, la disponibilidad de recursos y la interoperabilidad tecnológica son pilares esenciales. Los estudios comparativos señalan además que la estandarización de procedimientos y la cultura de responsabilidad descentralizada fortalecen la efectividad modular. Los casos de Chile y Colombia demuestran que cuando estos factores se integran coherentemente, la modularidad se consolida como un modelo estable, resiliente y eficiente. Se entiende a su vez como el <i>andamiaje estructural</i> que convierte la modularidad en capacidad real: comienza con una <i>doctrina moderna y jurídicamente fundada</i> que cierre “vacíos” y reemplace lineamientos desfasados (Aguilar et al., 2019, pp. 22–23), continúa con un <i>planeamiento por capacidades</i></p>	3.1. Recursos y capacidades necesarias	<ul style="list-style-type: none"> • Planeamiento basado en capacidades. • Doctrina moderna. • Asignación de medios 	<p><i>eficacia</i> sin erosionar la <i>legalidad</i> ni la <i>legitimidad</i>.</p> <p>Se entiende por <i>recursos y capacidades necesarias</i> el conjunto articulado de <i>medios, procesos y criterios doctrinarios</i> que habilitan el desempeño de unidades modulares con eficacia y control. En lo <i>conceptual</i>, exige <i>planeamiento basado en capacidades</i> (definir qué efectos se buscan y qué capacidades concretas los sostienen) en lugar de un enfoque meramente reactivo a amenazas (Álvarez y Gómez, 2022). En lo <i>normativo-doctrinario</i>, demanda <i>doctrina actualizada y reglas de empleo claras</i> que orienten organización y uso de medios, reduzcan discrecionalidad y estandaricen procedimientos (Álvarez y Gómez, 2022; Rubio, 2018). En lo <i>material y tecnológico</i>, implica <i>asignación deliberada de medios</i> coherente con los roles del módulo: dotación <i>no letal</i> y antidisturbios para operaciones de orden interno; <i>TIC, SATCOM, RPAs e ISR</i> para mando-control y vigilancia; <i>movilidad y protección</i> (vehículos multirrol) según el entorno de aplicación; todo ello respaldado por <i>planes de inversión y marco legal habilitante</i> (Arévalo, 2020; Benavides, 2021; Alarcón, 2021; Collantes, 2023; Nacarino, 2023). Finalmente, la capacidad modular se sostiene en el <i>ciclo logístico completo</i> (planeamiento, adquisición, preparación,</p>
---	--	---	--	--	---

que traduzca esa doctrina en *requerimientos de medios y logística*, asegurando *dotación específica* para operaciones de orden interno y su sustentación presupuestal (Gómez, 2021, pp. 102; 107; Benites, 2021, p. 11; Nacarino, 2023, p. 64), y se materializa mediante *adiestramiento técnico-doctrinario estandarizado* (instrucción, protocolos y reglas de empleo claras) que pone al personal “en condiciones” de actuar con legalidad y eficacia (Gómez, 2021, pp. 102; 107; Molero, 2021, pp. 28–32). En suma, una *doctrina actualizada, con medios asignados y sostenidos y entrenamiento normativo-operativo*, constituye el *umbral mínimo de desempeño* para que las unidades modulares operen con oportunidad, proporcionalidad y control en el marco institucional vigente. (*Síntesis de ficha documental*).

3.2.

Capacitación y preparación del personal

- Interoperabilidad.
- Mando tipo misión.
- Liderazgo adaptativo.
- Entrenamiento modular.
- Ejercicios combinados.
- Adiestramiento técnico y doctrinario.

abastecimiento y mantenimiento), pues la efectividad operativa depende tanto de *tener* los medios como de *mantenerlos* en condiciones de empleo (Elías, 2021; Benites, 2021).

En síntesis, esta subcategoría define el *umbral estructural* de la modularidad: *doctrina moderna que prescribe capacidades, planeamiento que prioriza efectos y recursos asignados y sostenidos* de forma trazable. Cuando estos tres componentes están alineados, la organización modular deja de ser un diseño nominal y se convierte en *capacidad real* para cumplir misiones con oportunidad, proporcionalidad y control.

Se entiende por *capacitación y preparación del personal* el proceso institucional, continuo y estandarizado que convierte el diseño modular en capacidad operativa efectiva, porque integra tres componentes inseparables y mutuamente condicionantes: primero, el *adiestramiento técnico-doctrinario* que asegura actuación con necesidad, proporcionalidad, temporalidad y responsabilidad, traduciendo la doctrina y las metodologías de planeamiento (PMTD/MDE) en destrezas verificables y cerrando brechas específicas para operaciones de orden interno (Remotti, 2009; Hurtado y Doria, 2020; Elías, 2021; Benites, 2021; Álvarez, 2023; Gamarra, 2023); segundo, la *interoperabilidad*

practicada mediante ejercicios combinados y comando-control integrado con la PNP y otros sectores, sustentados en protocolos comunes y un marco legal claro, de modo que la coordinación conjunta, combinada y multisectorial sea oportuna y segura (Arévalo, 2020; Alarcón, 2021; Molero, 2021); y, tercero, la *conducción por efectos*, basada en mando tipo misión y liderazgo adaptativo, que requiere educación permanente, evaluación del desempeño y flexibilidad organizacional para decidir el “cómo” cumplir el “qué” en contextos cambiantes (Benavides, 2021; Álvarez y Gómez, 2022; Arévalo, 2020; Nacarino, 2023). En síntesis, cuando estos pilares están alineados y sostenidos en el tiempo, la organización modular opera con oportunidad, proporcionalidad y trazabilidad jurídica; cuando faltan, la modularidad queda enunciada pero no se materializa.

Nota. Esta tabla fue elaborada a partir del análisis cualitativo de la ficha de análisis documental, utilizando codificación axial y selectiva, conforme al método de investigación “fenomenológico”. Los patrones emergentes fueron identificados por subcategoría, en base a la ficha de análisis documental (Anexo 3). Las definiciones integran conceptualizaciones analizadas de la ficha documental que evidencian representaciones comunes del fenómeno estudiado.

Tabla 4

Definición de categorías y subcategorías a partir del análisis de la ficha de observación.

TEMA	CATEGORÍA	DEFINICIÓN	SUB-CATEGORÍA	PATRONES	DEFINICIÓN
a) Valoración institucional del modelo modular	1. Percepción interna sobre la estructura modular	La observación permitió comprobar que el personal militar reconoce la modularidad como un cambio positivo dentro del Ejército del Perú. Se evidenció una actitud favorable hacia este modelo, ya que se percibe que mejora la eficiencia, la autonomía y la coordinación en las tareas institucionales. El personal demostró comprender que la modularidad moderniza la forma de organizar y operar, al permitir una distribución más clara de funciones y un mando más ágil. Además, se observó que este modelo fortalece el trabajo conjunto con otras instituciones, reflejando una cultura organizacional basada en la cooperación, la responsabilidad y la adaptabilidad. En conjunto, la observación confirma que la modularidad se ha integrado como parte de la identidad institucional y doctrinaria del Ejército del Perú	1.1. Ventajas operativas	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomía operativa. • Claridad de roles. • Rapidez de despliegue. • Coordinación interinstitucional. 	Con base en las observaciones, la subcategoría refiere a la capacidad del modelo modular para habilitar <i>autonomía táctica con roles definidos</i> (SC.1.1. B) y <i>despliegues ágiles que reducen tiempos y fricción entre subunidades</i> (SC.1.1. A), manteniendo coherencia con la intención de mando y <i>facilitando la coordinación interinstitucional</i> (SC.1.1.C).
			1.2. Desafíos de implementación	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión del cambio. • Carencias logísticas. • Brechas TIC. • Alineamiento doctrinario. 	La subcategoría alude a los obstáculos que emergen durante la transición modular: <i>dificultades en gestión del cambio</i> (SC.1.2. A), <i>limitaciones de equipamiento y sostenimiento</i> (SC.1.2. B), <i>dependencia de TIC</i> (SC.1.2. B) y <i>vacíos de estandarización doctrinaria (reglas de empleo/procedimientos)</i> (SC.1.2.C). Su abordaje requiere <i>protocolos, estandarización de equipamiento y paquetes de sostenimiento por módulo y planes de capacitación escalonados</i> .

			1.3. Eficiencia y efectividad	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de tiempos. • Sincronización operativa. • Uso óptimo de recursos. 	Se conceptualiza como la mejora observable en <i>tiempos de activación</i> (SC.1.3. A) y <i>coordinación táctica</i> (SC.1.3. B), que permite obtener <i>efectos operativos con menor consumo de recursos</i> (SC.1.3.C), siempre que las <i>comunicaciones y la movilidad</i> estén garantizadas (SC.1.3. B).
2. Experiencias externas como referencia	De acuerdo con la información analizada, las experiencias internacionales de países como Chile y Colombia demuestran que la modularidad fortalece la coordinación interinstitucional y la respuesta operativa. Estos casos sirven como referencia para el desarrollo de una doctrina modular peruana, adaptada a la realidad nacional. También se identificó que la falta de sostenimiento logístico, como ocurrió en México, puede limitar la eficacia del modelo. En conjunto, estas experiencias reafirman la importancia de ajustar la doctrina a las condiciones del entorno y los recursos disponibles.	2.1. Casos de éxito	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo. • Doctrina clara. • Entrenamiento progresivo. • Recursos adecuados. 	Comprende la <i>identificación de factores críticos en experiencias de referencia</i> (SC.2.1. A) (p. ej., <i>Colombia/Chile</i>) (SC.2.1. B) y su <i>transferencia condicionada al contexto local</i> mediante <i>liderazgo funcional, claridad doctrinaria, entrenamiento progresivo y suficiencia de recursos</i> (SC.2.1.C).	
		2.2. Lecciones aprendidas	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación continua. • Adaptación contextual. • Implementación por fases. 	Representa la institucionalización del aprendizaje: <i>evitar la copia literal de modelos externos y sostener capacitación continua con evaluación post-acción</i> (SC.2.2. A), <i>planificar por fases con pilotos y ajustes</i> (SC.2.2. B) y <i>actualizar la doctrina/Reglas de Empleo para sostener la modularidad en campo</i> (SC.2.2.C)	
b) Condiciones estructurales para la	3. Factores críticos de éxito en la implementación	A partir del análisis de la información se identifican como factores críticos del modelo modular el	3.1. Recursos y capacidades necesarias	<ul style="list-style-type: none"> • Sostenimiento logístico. • Movilidad táctica. 	Define el conjunto de medios y capacidades sin los cuales la modularidad se degrada:

implementación modular	liderazgo adaptativo, la disponibilidad de medios adecuados y la interoperabilidad tecnológica. La doctrina militar establece que estos elementos, junto con la responsabilidad descentralizada, garantizan la efectividad en las operaciones. Cuando el liderazgo, los recursos y la cohesión doctrinaria actúan de manera conjunta, la modularidad se consolida como un modelo estable, eficiente y resiliente, capaz de responder con precisión a las demandas del entorno operacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Interoperabilidad. • TICs 	<i>comunicaciones seguras/TIC con redundancias y protocolos de degradación (SC.3.1. A), movilidad y abastecimiento oportuno (SC.3.1. B) e interoperabilidad entre agencias (SC.3.1.C), todo articulado para garantizar la respuesta oportuna.</i>
	3.2. Capacitación y preparación del personal	<ul style="list-style-type: none"> • Formación modular continua. • Dominio de protocolos. • Liderazgo adaptativo. 	Denota los procesos formativos y de entrenamiento estandarizado para asegurar desempeño efectivo en módulos: <i>Nivelación de brechas a partir de la instrucción previa (SC.3.2. A), práctica y dominio de protocolos/procedimientos modulares (SC.3.2. B) y conducción adaptativa en jefes de módulo para preservar la cohesión (SC.3.2.C).</i>

Nota. Esta tabla fue elaborada a partir del análisis cualitativo mediante la observación directa y posterior codificación en relación a las subcategorías considerando de manera interpretativa y analítica las diferentes entrevistas y análisis documental descritas en la ficha de observación (Anexo 3), para realizar la definición mediante una síntesis conceptual de los patrones sustentados los cuales evidencian representaciones comunes del fenómeno estudiado.

4.2 Soporte de Categorías.

En este estudio, cada categoría se sostiene con evidencia empírica verificable. Para ello, se recabaron y contrastaron datos provenientes de tres fuentes complementarias: entrevistas semiestructuradas, análisis documental y observación directa, para asegurar la triangulación de la información. En una primera fase, se aplicó codificación abierta para identificar unidades de significado. Posteriormente, mediante codificación axial se relacionaron los códigos en torno a condiciones, interacciones y consecuencias. Finalmente, con la codificación selectiva se integraron los hallazgos en categorías y subcategorías que explican el fenómeno analizado. Cada categoría queda respaldada por citas textuales pertinentes, descripciones densas de las situaciones observadas y fragmentos documentales que evidencian la recurrencia de patrones.

Para garantizar la trazabilidad, se mantuvo un registro metodológico (bitácora y matrices) donde consta el origen de cada evidencia, el criterio de inclusión y su relación con la categoría correspondiente. En paralelo, se aplicaron criterios de calidad cualitativa: credibilidad (corroboración entre fuentes y revisión iterativa de códigos), dependencia (procedimientos replicables descritos paso a paso) y confirmabilidad (explicitación de decisiones analíticas para minimizar sesgos). Asimismo, se monitorizó la saturación teórica, deteniendo la incorporación de nuevas evidencias cuando las categorías mostraron estabilidad y no emergieron propiedades relevantes adicionales.

Con este procedimiento, se reduce el riesgo de interpretaciones subjetivas y se asegura que las categorías no constituyan construcciones arbitrarias, sino reflejos consistentes de los datos. En síntesis, el soporte de categorías se fundamenta en la triangulación de evidencias y en una codificación sistemática y transparente que fortalece la validez interna y la coherencia entre los hallazgos y el marco conceptual.

Tabla 5

Soporte de categorías: Entrevistas semiestructuradas.

TEMA	CATEGORÍA	SUB-CATEGORÍA	EVIDENCIA EMPÍRICA	PATRONES	RESUMEN
a) Valoración institucional del modelo modular	1. Percepción interna sobre la estructura modular	1.1. Ventajas operativas	<p>“Aporta autonomía para ajustarse a cada misión y mejora la eficiencia al eliminar duplicidades”. (Entrevistado 1), “Incrementa la autonomía para la toma de decisiones y agiliza la ejecución”. (Entrevistado 2), “La respuesta es más veloz por la adaptación de equipos acorde a las circunstancias según el contexto”. (Entrevistado 3), “Sí; cada Unidad, Sub-Unidad, Sección y equipo decide dentro de un marco de funciones establecidas con una intención clara del comandante”. (Entrevistado 4), y “Sí; facilita iniciativa disciplinada dentro de límites operacionales”. (Entrevistado 7).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomía operativa. • Eficiencia funcional. • Rapidez de despliegue. • Claridad de funciones. • Iniciativa disciplinada 	La evidencia empírica converge en despliegues ágiles y coordinación fluida, con autonomía operativa y roles claramente delimitados; ello expresa eficiencia funcional, rapidez de despliegue, claridad de funciones e iniciativa disciplinada.
		1.2. Desafíos de implementación	<p>“Existen carencias en recursos, tanto humanos como logísticos”. (Entrevistado 2), “Se percibe una débil gestión del cambio organizacional”. (Entrevistado 3), “No hay integración de TIC en los procesos tácticos y administrativos”. (Entrevistado 5), “Roles y rutinas antiguas se resisten a la transición hacia modelos flexibles”. (Entrevistado 6), y “Se requiere inversión en equipamiento y entrenamiento especializado”. (Entrevistado 7).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación deficiente. • Resistencia al cambio. • Carencias logísticas. • Falta de TIC. • Necesidad de equipamiento y entrenamiento. 	Los testimonios describen fricciones ante cambios no planificados, comunicación deficiente y carencias logísticas y de TIC; se evidencia resistencia al cambio y necesidad de equipamiento y entrenamiento, en coherencia con el patrón de alineamiento y adaptación.
		1.3. Eficiencia y efectividad	<p>“La estructura modular permite una mejor coordinación entre elementos desplegados”. (Entrevistado 1), “El despliegue es más rápido y ajustado a los requerimientos”. (Entrevistado 2), “Hay mayor claridad de roles y tareas frente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación operativa. • Rapidez de despliegue. 	Se reportan menores tiempos de activación y mejor sincronización operativa, con uso más óptimo de recursos frente al

			<p><i>al modelo tradicional</i>". (Entrevistado 4), "Reduce los tiempos de respuesta ante incidentes complejos". (Entrevistado 5), y "Permite usar menos recursos con igual o mejor efectividad". (Entrevistado 7).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Claridad de funciones. • Uso óptimo de recursos. • Comparación con modelo tradicional 	<p>esquema tradicional; la claridad de funciones y la rapidez de despliegue sostienen la eficiencia y la efectividad.</p>
	2. Experiencias externas como referencia	2.1. Casos de éxito	<p>"Colombia ha aplicado la estructura modular con resultados positivos en zonas urbanas". (Entrevistado 1), "Chile mostró eficiencia al adaptar sus fuerzas al entorno con módulos entrenados". (Entrevistado 2), "Liderazgo fuerte y clara delimitación de funciones fueron claves en Colombia". (Entrevistado 3), "El entrenamiento progresivo permitió consolidar equipos modulares en Chile". (Entrevistado 5), y "Tuvieron éxito al contar con recursos adecuados y una doctrina aplicada con flexibilidad". (Entrevistado 7).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Referencias a Colombia y Chile. • Liderazgo operativo. • Recursos adecuados. • Doctrina clara. • Entrenamiento progresivo 	<p>Las menciones a experiencias de Colombia y Chile resaltan liderazgo operativo, doctrina clara, entrenamiento progresivo y recursos adecuados; estos factores críticos se reconocen como referentes para la mejora del desempeño.</p>
		2.2. Lecciones aprendidas	<p>"No se puede copiar literalmente, hay que adaptarlo a nuestras capacidades". (Entrevistado 2), "La falta de recursos y resistencia al cambio fueron errores comunes en otros casos". (Entrevistado 4), "Se debe implementar por fases, ajustando a las prácticas locales". (Entrevistado 6), "La capacitación permanente fue una clave para superar fallos iniciales". (Entrevistado 7), y "Un marco flexible, no rígido, es lo que permitió sostener el cambio". (Entrevistado 8).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación continua. • Resistencia al cambio, • Necesidad de adaptación local. • Implementación por fases. • Marco flexible 	<p>Se enfatiza capacitación continua y la necesidad de adaptación local, evitando la copia literal; se recomienda implementación por fases con pilotos y ajustes, dentro de un marco flexible y con actualización doctrinaria.</p>
b) Condiciones estructurales para la	3. Factores críticos de éxito en la implementación	3.1. Recursos y capacidades necesarias	<p>"El sostenimiento debe garantizarse de forma descentralizada para dar soporte a cada módulo". (Entrevistado 1), "La movilidad operativa es indispensable para responder en</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sostenimiento logístico. • Movilidad táctica. • Interoperabilidad. 	<p>La evidencia destaca la centralidad del sostenimiento logístico y la movilidad táctica, el uso de</p>

implementación modular	<p><i>diferentes escenarios</i>". (Entrevistado 3), "<i>Las TIC y comunicaciones seguras son claves para la interoperabilidad</i>". (Entrevistado 5), "<i>Además de equipos modernos, se necesitan habilidades blandas como liderazgo adaptativo</i>". (Entrevistado 6), y "<i>Requiere personal entrenado con competencias técnicas actualizadas</i>". (Entrevistado 7).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de TICs. • Habilidades técnicas y blandas 	<p>TICs y la interoperabilidad entre agencias; se requieren habilidades técnicas y blandas para operar de forma consistente bajo el modelo.</p>
3.2. Capacitación y preparación del personal	<p>"<i>La formación modular debe ser continua y específica para cada función</i>". (Entrevistado 1), "<i>Se requiere entrenar con base en escenarios reales y simulados</i>". (Entrevistado 3), "<i>Existen brechas de capacitación en cuanto a nuevos protocolos de despliegue</i>". (Entrevistado 4), "<i>Hay que reforzar las competencias funcionales del personal modularizado</i>". (Entrevistado 6), y "<i>Los entrenamientos deben estandarizarse en todos los niveles</i>". (Entrevistado 9).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Formación modular continua. • Entrenamiento en escenarios reales. • Dominio de protocolos. • Estandarización • Cierre de brechas 	<p>Se señala la necesidad de formación modular continua con entrenamiento en escenarios reales, dominio de protocolos y estandarización para cerrar brechas; el fortalecimiento progresivo de capacidades respalda la preparación del personal.</p>

Nota. Esta tabla muestra el soporte empírico exclusivamente desde entrevistas semiestructuradas para las subcategorías definidas en (Tabla 3). La marca "Entrevista *n*" identifica al informante; las citas son textuales y el resumen es la síntesis de soporte que integra esas evidencias para mostrar los patrones identificados en la definición de categorías y subcategorías, sin definirlos.

Tabla 6

Soporte de categorías: Ficha documental.

TEMA	CATEGORÍA	SUB-CATEGORÍA	EVIDENCIA DOCUMENTAL	PATRONES	RESUMEN
a) Valoración institucional del modelo modular	1. Percepción interna sobre la estructura modular	1.1. Ventajas operativas	<p><i>“La capacidad de la PNP ha sido sobrepasada... el apoyo del Ejército sería imperioso...”</i> (Aguilar et al., 2019, pp. 21–22).</p> <p><i>“Reestructurar... en equipos funcionales tipo patrulla... despliegue rápido...”</i> (Alarcón, 2021, p. 77).</p> <p><i>“Maniobrar es combinar el fuego no letal y el movimiento... economizar fuerzas...”</i> (Alarcón, 2021, p. 77).</p> <p><i>“formulación de conceptos que guíen el desarrollo de capacidades para contar con una fuerza modular, polivalente y empleada bajo el principio de armas combinadas”.</i> (Arévalo, 2020, p. 17).</p> <p><i>“generar una fuerza modular, polivalente, estructurada en torno a capacidades y sustentada en... el Planeamiento Basado en Capacidades y el Enfoque de las Operaciones Basadas en Efectos”.</i> (Benavides, 2021, p. 2).</p> <p><i>“Actualmente varios países emplean sus fuerzas armadas como apoyo a la policía o les asignan una función directa, especialmente cuando la policía es sobrepasada...”</i> (Hurtado y Doria, 2020, pp. 379–381). <i>“se advierte una participación creciente de los militares en misiones internas... se ha promovido la institucionalización de roles y misiones hacia</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Maniobrabilidad. • Eficiencia táctica. • Polivalencia operativa • Despliegue rápido / Reconfiguración ágil 	<p>La evidencia sostiene que la modularidad incrementa la Maniobrabilidad al posibilitar reconfiguración y despliegue rápido de equipos ante escenarios en los que la demanda sobrepasa la capacidad policial (Aguilar et al., 2019, p. 21; Alarcón, 2021, p. 77; Hurtado y Doria, 2020, pp. 379–381). Asimismo, favorece la Eficiencia táctica mediante el empleo económico de medios y el movimiento (Alarcón, 2021, p. 77), lo que se potencia con la Polivalencia operativa de una fuerza modular y estructurada en torno a capacidades (Arévalo, 2020, p. 17; Benavides, 2021, p. 2). En síntesis, las ventajas operativas emergen de la combinación de Maniobrabilidad, Despliegue rápido / Reconfiguración ágil, Eficiencia táctica y Polivalencia operativa, reduciendo tiempos de respuesta y mejorando la obtención de efectos en terreno (Arévalo, 2020, p. 17; Benavides, 2021, p. 2; Alarcón, 2021, p. 77).</p>

	<p>funciones no tradicionales sin consolidar nuevas capacidades y normativas sobre sus operaciones”. (Álvarez y Gómez, 2022, pp. 116–118).</p>	
1.2. Desafíos de implementación	<p>“la capacidad de la PNP ha sido sobrepasada... el apoyo del Ejército sería imperioso...” (Aguilar et al., 2019, pp. 21–22).</p> <p>“formulación de conceptos que guíen el desarrollo de capacidades para contar con una fuerza modular, polivalente y empleada bajo el principio de armas combinadas”. Arévalo, 2020, p. 17).</p> <p>“generar una fuerza modular, polivalente, estructurada en torno a capacidades y sustentada en... el Planeamiento Basado en Capacidades y el Enfoque de las Operaciones Basadas en Efectos”. (Benavides, 2021, p. 2).</p> <p>“Reestructurar... en equipos funcionales tipo patrulla... despliegue rápido...” (Alarcón, 2021, p. 77).</p> <p>“Maniobrar es combinar el fuego no letal y el movimiento... economizar fuerzas...” (Alarcón, 2021, p. 77).</p> <p>“Durante la vigencia del estado de emergencia la Constitución no otorga a las Fuerzas Armadas ninguna competencia especial... las FFAA sólo pasan a asumir el desempeño de una función (orden público)”. (Remotti, 2009, p. 218).</p> <p>“las medidas... no habilitan la adopción de cualquier medida... deben ser estrictamente necesarias dentro de las expresamente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Resistencia institucional. • Carencia doctrinaria. • Barreras culturales.
		<p>Los textos subrayan la evidencia de una <i>carencia doctrinaria</i> ya que la actuación en orden interno debe estar “<i>estrictamente</i>” ceñida a la ley y a lineamientos / procedimientos claros, pues “las medidas... deben ser estrictamente necesarias dentro de las expresamente previstas en la ley” y “deben subsistir mecanismos judiciales idóneos y efectivos” (Remotti, 2009, p. 223, pp. 232–234). Se diagnostican <i>vacíos doctrinales y legales</i>: “no tiene doctrina actualizada... no cuenta con amparo legal específico” y participaciones “han sido improvisadas” (Aguilar et al., 2019); “no dispone de... doctrina actualizada... amparo legal... carece de equipo necesario” (Álvarez, 2023, p. 13). En el plano estratégico, se “<i>señala la urgencia de complementar el soporte legal</i>” para la actuación efectiva (Rubio, 2018, pp. 98–99). En consecuencia, se requiere <i>normar y actualizar doctrina</i> como condición habilitante (Arévalo, 2020).</p> <p>Por otro lado, resaltan una <i>resistencia institucional</i>; la implementación modular exige <i>ajustes organizacionales</i> y criterios de empleo: “no existe una fuerza especializada... la ejecución... no</p>

previstas en la ley...” (Remotti, 2009, p. 223).

“deben subsistir mecanismos judiciales idóneos y efectivos... hábeas corpus y amparo no pueden suspenderse...” (Remotti, 2009, pp. 232–234).

“La intervención militar... ha de fundamentarse en los principios de... necesidad, proporcionalidad, temporalidad, responsabilidad...” (Remotti, 2009, p. 231).

“varios países emplean sus fuerzas armadas como apoyo a la policía... especialmente cuando la policía es sobrepasada...” (Hurtado y Doria, 2020, p. 380).

“cada país es soberano en determinar... y decidir la política de seguridad y defensa... (JID/OEA)”. (Hurtado y Doria, 2020, pp. 383–384).

“La Seguridad Interior... es la vertiente de la Seguridad Nacional que se encarga... la vigencia del Estado de Derecho y la gobernabilidad... su descuido y deterioro en las últimas tres décadas es evidente”. (Rubio, 2018, pp. 96–97, 98–99).

“el Ejército del Perú no dispone de capacidad de respuesta... no tiene doctrina actualizada... no cuenta con amparo legal específico... no cuenta con el equipamiento necesario... participaciones anteriores han sido improvisadas”. (Aguilar et al., 2019).

“pensando en trasgredir funciones no se puede consolidar un trabajo conjunto... la desactualización de la doctrina puede

está contemplada en los planes institucionales” (Aguilar et al., 2019, p. 22); *“las unidades... participan... pero no contamos con unidades especializadas en esta labor”* (Collantes, 2023, p. 46–47, 51–58). Se constatan *fricciones operativas* en la *“coordinación con la PNP”* (Alarcón, 2021, pp. 73–75) y se advierte un *criterio de empleo* para no desnaturalizar capacidades (*“no se deben emplear Fuerzas Especiales... para evitar desgaste... costosas en preparación y equipamiento”*; Molero, 2021, pp. 30–31). La *transformación* requerida *“involucra cambios profundos... principalmente, un cambio profundo en la cultura organizacional”* (Arévalo, 2020; Benavides, 2021, p. 3). A nivel regional, cuando la policía es *“sobrepasada”*, el apoyo militar demanda *coordinación* y reglas precisas (Hurtado y Doria, 2020, p. 380). Con respecto a las *barreras culturales*. La intervención debe *internalizar principios como “necesidad, proporcionalidad, temporalidad, responsabilidad”* y respetar *controles y/o garantías* (Remotti, 2009, p. 231; pp. 232–234). Sin esa *interiorización* práctica, persiste el riesgo de *desfase cultural* frente a los estándares de operación y de legalidad. De continuar las brechas, *“se suscitarían problemas... de índole legal... y daños colaterales”* (Gamarra, 2023, p. 1.1). La

generar mal empleo de la fuerza...” (Aguilar et al., 2019).

“no existe una fuerza especializada dentro del Ejército... la ejecución de este tipo de operaciones no está contemplada en los planes institucionales”. (Aguilar et al., 2019, p. 22).

“la transformación militar... involucra cambios profundos... principalmente, un cambio profundo en la cultura organizacional”. (Arévalo, 2020).

“la transformación militar... involucra cambios profundos... principalmente, un cambio profundo en la cultura organizacional”. (Benavides, 2021, p. 3).

“participación... ha tenido problemas... en la coordinación con la PNP”. (Alarcón, 2021, pp. 73–75).

“El apoyo se viene realizando de manera permanente, dando cumplimiento a lo dispuesto por el Comando Operacional del Norte”. (Collantes, 2023, pp. 46–47).

“Las unidades vienen participando de manera efectiva... Sin embargo, no contamos con unidades especializadas en esta labor”. (Collantes, 2023, pp. 46–47, 51–58).

“el EP no dispone de... capacidad de respuesta adecuada... falta de doctrina actualizada... no dispone de amparo legal... carece de equipo necesario para apoyo a la PNP”. (Álvarez, 2023, p. 13).

“no se deben emplear [FFEE] en operaciones que fuerzas convencionales

evidencia converge en tres nudos: *normar* (actualizar doctrina/reglas de empleo y amparo legal), *organizar* (orgánica, especialización, planes y coordinación EP–PNP) y *transformar* (cultura institucional y criterios de empleo). Solo al cerrar *carencias doctrinarias, resistencias institucionales y barreras culturales* puede la modularidad operar con *seguridad jurídica, coherencia operativa y aceptabilidad* (Remotti, 2009; Rubio, 2018; Aguilar et al., 2019; Arévalo, 2020; Benavides, 2021; Alarcón, 2021; Collantes, 2023; Álvarez, 2023; Molero, 2021; Hurtado y Doria, 2020; Gamarra, 2023).

		<p><i>pueden ejecutar... para evitar desgaste... costosas en preparación y equipamiento</i>". (Molero, 2021, pp. 30–31).</p> <p><i>"De continuar... se suscitarían problemas que atenten contra la integridad del personal, problemas de índole legal, ... daños colaterales"</i>. (Gamarra, 2023, p. 1.1).</p>		
		<p><i>"el esfuerzo conjunto y la sincronización de actividades es especialmente importante si se quiere lograr sinergias..."</i> (Arévalo, 2020, p. 22).</p> <p><i>"el esfuerzo conjunto y la sincronización de actividades es especialmente importante si se quiere lograr sinergias..."</i> (Benavides, 2021, p. 6).</p> <p><i>"Debido a la presencia del TID, sicariato, contrabando, entre otros"</i>. (Collantes, 2023, pp. 156–163).</p> <p><i>"la modernización de la PNP... misión de cubrir la necesidad de orden interno y protección de toda persona..."</i> (Álvarez, 2023, p. 17).</p> <p><i>"operaciones coordinadas y estratégicas de ambas instituciones preservarán... que los ciudadanos convivan en paz"</i>. (Elías, 2021, pp. 17–19).</p> <p><i>"se ha declarado el estado de emergencia... para que las FFAA... apoye al restablecimiento del orden... junto con la Policía"</i>. (Molero, 2021, p. 15–16).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de duplicidades. • Descentralización operativa. • Planificación por efectos. 	<p>La <i>eficiencia</i> emerge de <i>coordinar y sincronizar</i> acciones para <i>"lograr sinergias"</i> (Arévalo, 2020, p. 22; Benavides, 2021, p. 6), lo que <i>reduce duplicidades</i> y fricciones entre actores (Elías, 2021, pp. 17–19) y permite una <i>actuación conjunta</i> orientada a un resultado claro (<i>"restablecimiento del orden... junto con la Policía"</i>) (Molero, 2021, pp. 15–16). En escenarios <i>multiamenaza</i> (Collantes, 2023, pp. 156–163), la <i>planificación por efectos</i> ordena la asignación de capacidades hacia <i>misiones de protección del orden interno</i> (Álvarez y Gómez, 2023, p. 17), elevando la <i>efectividad</i>. En conjunto, la evidencia sostiene que <i>coordinar para reducir duplicidades</i> y <i>planificar por efectos</i> son los vectores que convierten la modularidad en <i>desempeño eficiente y orientado a resultados</i>.</p>
2. Experiencias externas	2.1. Casos de éxito	<p><i>"la sociedad demandaba una mayor presencia del Ejército... apoyado por todas</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptabilidad regional. 	<p>La evidencia ubica los <i>casos de éxito</i> en tres vectores: (i) <i>Cooperación civil-militar</i>: respaldo <i>político-social</i> al empleo</p>

<p>como referencia</p>	<p><i>las fuerzas políticas...</i>" (Hurtado y Doria, 2020, p. 386).</p> <p><i>"Plan Mérida... ayuda económica y militar... entrenamiento... fue apoyado por gobernadores..."</i> (Hurtado y Doria, 2020, pp. 385–386).</p> <p><i>"Plan Colombia... recursos, tecnología y entrenamiento... cambio en la inteligencia y capacitación de aeronaves..."</i> (Hurtado y Doria, 2020, pp. 388–389).</p> <p><i>"apoyo económico, la asesoría y el entrenamiento militar norteamericano... Plan Mérida y Plan Colombia".</i> (Hurtado y Doria, 2020, p. 395).</p> <p><i>"Seguridad Multidimensional... agenda común para enfrentar nuevas amenazas... pasar de confrontación a colaboración".</i> (Arévalo, 2020, p. 21).</p> <p><i>"operando eficazmente en movimientos conjuntos, combinados, multisectoriales y multinacionales" y "personas capacitadas".</i> (Benavides, 2021, pp. 2–3).</p> <p><i>"Seguridad Multidimensional... agenda común... pasar de confrontación a colaboración".</i> (Benavides, 2021, p. 5).</p> <p><i>"la 1.ª Brigada Multipropósito... coordinar e integrar esfuerzos con la PNP e instituciones para primera respuesta y otras entidades del Estado".</i> (Elías, 2021, pp. 31–33).</p> <p><i>"lugares donde su intervención... sería provechosa... ilícitos transnacionales... medioambientales... (frontera amazónica)".</i> (Molero, 2021).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperación civil-militar. • Flexibilidad táctica. 	<p>militar (Hurtado y Doria, 2020, p. 386); <i>agendas comunes y movimientos conjuntos / combinados / multisectoriales</i> (Arévalo, 2020, p. 21; Benavides, 2021, pp. 2–5); <i>coordinación EP–PNP para primera respuesta</i> (Elías, 2021, pp. 31–33).</p> <p>(ii) <i>Flexibilidad táctica: recursos, tecnología, inteligencia y entrenamiento</i> que elevan la <i>capacidad de respuesta</i> (Hurtado y Doria, 2020, pp. 388–389).</p> <p>(iii) <i>Adaptabilidad regional: transferencia de apoyo externo (económico / militar / entrenamiento) y su ajuste contextual</i> (Hurtado y Doria, 2020, p. 395), más la identificación de <i>ámbitos de empleo pertinentes</i> (p. ej., <i>frontera amazónica, ilícitos transnacionales</i>) (Molero, 2021).</p> <p>En conjunto, los casos de éxito muestran que, cuando existe <i>cooperación sostenida, capacitación / medios</i> que habilitan la <i>flexibilidad táctica</i> y una <i>adaptación fina al entorno</i>, la modularidad se traduce en <i>resultados verificables</i> en seguridad interior.</p>
------------------------	--	---	---

2.2.
Lecciones
aprendidas

“las medidas... deben ser estrictamente necesarias...” (Remotti, 2009, p. 223).

“El control del orden interno se circunscribe a las labores de la Policía Nacional...” (Remotti, 2009, pp. 224–226).

“no es conveniente que las FF.AA. salgan... no han sido instruidos ni entrenados... zona gris... con instrucción y entrenamiento exclusivo”. (Hurtado y Doria, 2020, pp. 394–396).

“El problema se presenta cuando no existe un adecuado marco legal... o cuando... se ven involucradas en problemas de derechos humanos...” (Hurtado y Doria, 2020, p. 396).

“...institucionalización de roles y misiones... hacia funciones no tradicionales sin consolidar nuevas capacidades y normativas...” (Álvarez y Gómez, 2022, pp. 115–116).

“organismos comparten roles y operan...” (Álvarez, 2022, pp. 118–119).

“se otorgan nuevos roles y misiones... requieren recursos, procedimientos, nuevas doctrinas, formación y operaciones”. (Álvarez y Gómez, 2022, pp. 129–131).

“se decretaron nuevas RUF... elementos disuasivos no letales... gradualidad y proporcionalidad...” (Álvarez y Gómez, 2022, pp. 127–128).

“se realizaron reformas... alejaron a los militares del poder... pero no consolidaron... nuevas capacidades y normativas en el ámbito operacional”. (Álvarez y Gómez, 2022, pp. 121–122).

- Evaluación institucional.
- Necesidad de doctrina clara.
- Coordinación interinstitucional.

Las fuentes enfatizan en relación a la *necesidad de doctrina clara (marco legal/procedimientos)*. que las medidas deben ser *“estrictamente necesarias...”* dentro de las expresamente previstas en la ley” y que el *control del orden interno* no se *extiende* más allá de lo permitido (Remotti, 2009, pp. 223, 224–226); se reportan *vacíos* y *“marco con controversias”* que exigen *reglamentación clara* para el empleo (Álvarez, 2023, pp. 13, 15–17). Se recomienda *doctrina específica, asesoría legal y procedimientos claros* para sostener la operación y el respeto a DD.HH./DIH (Nacarino, 2023, p. 63). Normas operativas (p. ej., DL 1095) deben acompañarse de reglas aplicables y entrenamiento (Collantes,

“los ministerios de defensa... falta de experticia civil... incluso en planificación estratégica”. (Álvarez y Gómez, 2022, pp. 120–121).

“se decidió utilizar una estrategia fenomenológica... con observación y análisis de datos...” (Rubio, 2018, pp. 100–101).

“asignada... la muy importante... de velar por la seguridad y el orden interior... en auxilio de la autoridad competente... conforme a las leyes del fuero civil y federal”. (Rubio, 2018, pp. 106–107).

“vacíos jurídicos... limitan su actuación... situación aprovechada por la delincuencia organizada”. (Rubio, 2018, pp. 109–111).

“es necesario impulsar y propiciar una revisión sobre el actual empleo... recuperar gobernabilidad y Estado de Derecho”. (Rubio, 2018, p. 115).

“enfoque cualitativo... evaluación de participaciones del Ejército...” (Aguilar et al., 2019, pp. 41–45).

“dispondrá de una gestión pública más moderna... objetivos e indicadores articulados en un Tablero de Mando”. (Arévalo, 2020, p. 18).

“mejorar los niveles de coordinación con las diversas instituciones con quienes trabajamos...” (Arévalo, 2020, p. 5).

“El D. Leg. 1095... apoyo a la Policía Nacional... cuando la capacidad de la PNP sea sobrepasada”. (Arévalo, 2020, pp. 39–40).

2023, pp. 89–95, 145–152; Gómez, 2021; Molero, 2021, p. 33–34).

Para la *Coordinación interinstitucional*, las lecciones reiteran *reglas de engranaje* EP–PNP con *roles y protocolos* explícitos (Alarcón, 2021, p. 75) y un *mando/decisión* coordinado (Collantes, 2023, pp. 105–112, 167–174). Se subraya la necesidad de *respuesta integrada* del Estado (Rubio, 2018, pp. 109–111) y *mejora de niveles de coordinación* con sectores con los que se trabaja (Arévalo, 2020, p. 5).

Asimismo, la *evaluación institucional* (*aprendizaje y mejora*). Se plantea *revisar/ajustar* el empleo en Orden Interno, con *“objetivos e indicadores articulados en un Tablero de Mando”* para *seguimiento y mejora continua*

“De Conceptos a Capacidades... traducen prioridades estratégicas en capacidades operacionales... para una fuerza sostenible”. (Benavides, 2021, p. 2).

“el énfasis del EOBE es lograr los efectos, no tanto la acción”. (Benavides, 2021, p. 4).

“objetivos e indicadores articulados en un Tablero de Mando”. (Benavides, 2021, p. 3).

“Establecer protocolos de intervención conjunta, determinando funciones específicas...” (Alarcón, 2021, p. 75).

“No actuamos de hecho... previa declaratoria de estado de emergencia... Hemos actuado en el marco del DL 1095...” (Collantes, 2023, pp. 89–95, 105–112).

“Si bien se cuenta con el marco legal del DL 1095, existe temor en tener consecuencias judiciales”. (Collantes, 2023, pp. 145–152).

“muy pobre participación de las diferentes entidades del Estado”. (Collantes, 2023, pp. 167–174).

“El problema es la existencia del DL 1095... el TC dictaminó... inconstitucional en 2015...” (Álvarez, 2023, p. 13).

“asegurar el mantenimiento y control del Orden Interno... identificando vacíos legales o malas interpretaciones...” (Álvarez, 2023, p. 15).

“en situaciones... cuando se declare estado de emergencia... cuando el peligro sobrepasa la capacidad operativa de la PNP”. (Álvarez, 2023, p. 17).

(Arévalo, 2020, pp. 3,18); se respalda el uso de *análisis cualitativo* para fundamentar ajustes (Rubio, 2018, pp. 100–111; Aguilar et al., 2019, pp. 41–45). La orientación por *capacidades y efectos* provee un marco para cerrar brechas de doctrina/formación (Benavides, 2021, pp. 2–4).

Implementación por fases / límites del rol militar. Se desaconseja la *copia literal* y se propone *modelo intermedio* con *instrucción / entrenamiento* previos (Hurtado y Doria, 2020, pp. 394–396). El empleo debe ser *suplementario* y *potenciador* de la PNP, no sustitutivo (Molero, 2021; Gómez, 2021), con *umbral* de intervención condicionado a *declaratoria y solicitud legal* (Ley N.º 28222/DL 1095) (Gómez, 2021).

“...contribuir en el control del orden interno... siempre que cuente con una base legal que permita su desarrollo”. (Elías, 2021).

“participa en el control del orden interno, en apoyo a la PNP... cuando la capacidad de la intervención policial sea sobrepasada”. (Elías, 2021).

“El Ejército del Perú... interviene... de acuerdo con lo establecido en la Constitución...” (Gómez, 2021,).

“El presidente... puede declarar el estado de emergencia... En este estado... las Fuerzas Armadas asumen el control del orden interno si así lo dispone...” (Gómez, 2021).

“La Ley N.º 28222... [la PNP] puede solicitar que las FFAA intervengan... cuando el peligro sobrepase la capacidad operativa de la PNP...” (Gómez, 2021).

“El DL N.º 1095... autoriza la intervención... en apoyo a la PNP”. (Gómez, 2021).

“no se debe pretender suplir la función policial, sino potenciarla”. (Molero, 2021).

“obtener... la preparación de la policía para liderar la planificación y un marco legal que respalde el apoyo...” (Molero, 2021).

“mantener el orden interno es tarea exclusiva de la PNP... las FFAA apoyan cuando sobrepase su capacidad”. (Molero, 2021, pp. 33–34).

“asesor jurídico... doctrina específica... reforzando el apego a DD.HH./DIH”. (Nacarino, 2023, p. 63).

“no existe una metodología específica para realizar el planeamiento... analizar la

Las lecciones convergen en *normar*, *coordinar* y *evaluar*: (i) *doctrina / procedimientos* actualizadas y aplicables; (ii) *protocolos EP–PNP* con roles definidos y mando articulado; (iii) *instrumentos de seguimiento* (tableros, indicadores) para aprender y ajustar; todo ello bajo un *criterio de empleo gradual y por fases*, que preserva la *subsidiariedad* del rol militar y evita la copia acrítica de experiencias externas.

			<p><i>optimización de la metodología...</i>" (Gamarra, 2023).</p> <p><i>"falta de actualización en la doctrina del planeamiento militar... imprescindible su creación".</i> (Gamarra, 2023).</p>		
b)	3. Factores críticos de éxito en la implementación modular	3.1. Recursos y capacidades necesarias	<p><i>"varios estados han pasado... a otro basado en capacidades"</i> (Álvarez y Gómez, 2022, p. 118).</p> <p><i>"Chile ha elaborado su manual de operaciones... [MDO-2009]"</i> (Álvarez y Gómez, 2022, p. 126).</p> <p><i>"La Ley de Seguridad Interior... limita legalmente... regulando la discrecionalidad"</i> (Rubio, 2018, pp. 111–112).</p> <p><i>"la falta de una ley reglamentaria... crea confusión"</i> (Rubio, 2018, p. 112).</p> <p><i>"necesario el equipamiento... del Ejército para hacer frente a estas nuevas amenazas"</i> (Aguilar et al., 2019, p. 36).</p> <p><i>"inclusión integral de las TIC... y la transformación digital"</i> (Arévalo, 2020, p. 13).</p> <p><i>"el Estado destina... 1,20% del PBI... necesidad de incrementar los recursos"</i> (Arévalo, 2020, p. 26).</p> <p><i>"SATCOM... RPA... reconocimiento, vigilancia"</i> (Arévalo, 2020, p. 24–25).</p> <p><i>"inclusión integral de las TIC... SATCOM... RPAs..."</i> (Benavides, 2021, pp. 5–6).</p> <p><i>"Plan de Inversiones Estratégicas... cerrar brechas"</i> (Benavides, 2021, pp. 11–12).</p> <p><i>"Uso de agentes no letales y antidisturbios..."</i> (Alarcón, 2021, p. 76).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planeamiento basado en capacidades. • Doctrina moderna. • Asignación de medios 	<p>La evidencia documental converge en que la <i>implementación modular</i> requiere <i>definir y priorizar capacidades</i> (Álvarez y Gómez, 2022) bajo una <i>doctrina actualizada</i> que oriente organización y empleo (manuales, marcos legales y reglas de empleo) (Álvarez y Gómez, 2022; Rubio, 2018). Operativamente, se registran <i>brechas de medios</i> (desde <i>equipos no letales/antidisturbios</i> hasta <i>TIC, SATCOM y RPAs</i>) y la necesidad de <i>planes de inversión</i> para <i>cerrarlas</i> (Arévalo, 2020; Benavides, 2021; Alarcón, 2021; Collantes, 2023). La <i>efectividad</i> depende del <i>sostenimiento logístico</i> a lo largo del ciclo (planeamiento–preparación–conducción) y de <i>financiamiento</i> con respaldos normativos (Elías, 2021; Nacarino, 2023). En suma: <i>doctrina moderna más planeamiento por capacidades más asignación/ sostén de medios</i> son condiciones estructurales para que la modularidad se traduzca en <i>desempeño</i>.</p>

“Apoyos de inteligencia, vigilancia y monitoreo... selección de objetivos” (Alarcón, 2021, pp. 76–77).

“Dotación de equipos no letales y antidisturbios” (Alarcón, 2021, p. 76).

“La logística es inadecuada... no cuentan con equipo...” (Collantes, 2023, pp. 60–79).

“Plan de Transformación... creación de la 1.^a Brigada Multipropósito” (Elías, 2021, p. 18).

“abastecido con los medios necesarios... planeamiento, preparación, coordinación...” (Elías, 2021, pp. 39–42).

“medios logísticos adecuados para cumplir con estos roles” (Benites, 2021, p. 11).

“movilidad... abrir partidas... vehículos blindados multirrol, acompañado de marco legal” (Nacarino, 2023, pp. 63–64).

3.2. Capacitación y preparación del personal	<p>“la intervención militar... ha de fundamentarse en... necesidad, proporcionalidad, temporalidad, responsabilidad” (Remotti, 2009, p. 231).</p> <p>“no han sido instruidos ni entrenados para este tipo de misiones” (Hurtado y Doria, 2020, p. 394).</p> <p>“potenciar a la policía... y liberar a militares... que la policía se dedique al Orden Interno” (Hurtado y Doria, 2020, p. 396).</p> <p>“debe existir un plan... procesos... además de entrenamiento” (Álvarez y Gómez, 2022, pp. 118–119).</p> <p>“operando eficazmente en entornos conjuntos, combinados, multisectoriales y multinacionales y con personas capacitadas” (Arévalo, 2020, p. 13 - 17).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Interoperabilidad • Mando tipo misión. • Liderazgo adaptativo. • Entrenamiento modular. • Ejercicios combinados. • Adiestramiento técnico y doctrinario. 	<p>La evidencia apunta a que el <i>adiestramiento técnico-doctrinario</i> converge en que el desempeño modular exige contenidos mínimos y entrenamiento específico para Orden Interno: actuación “con <i>necesidad, proporcionalidad, temporalidad y responsabilidad</i>” (Remotti, 2009, p. 231) y formación que hoy presenta brechas (“no han sido instruidos ni entrenados para este tipo de misiones”, Hurtado y Doria, 2020, p. 394). Se demanda instrucción <i>institucionalizada y continua</i> en marco legal/reglas de empleo, DD. HH. y procedimientos (Elías, 2021, pp. 36–38; Benites, 2021), pues “debe existir un <i>plan... procesos... además de</i></p>
--	--	---	--

“cultura que fomente el liderazgo, la educación... valores e iniciativas” (Arévalo, 2020, p. 13 - 17 p. 16).

“... mando tipo misión. En el Rol 2, mantener las tareas ... contra ilícitos medioambientales en la franja fronteriza y la protección a determinados Activos Críticos Nacionales” (Benavides, 2021, p. 6).

“personas capacitadas... educación, instrucción y entrenamiento” (Benavides, 2021, pp. 2–3).

“C2 integrado e interoperable... articular con la PNP” (Alarcón, 2021, pp. 76–77).

“equipamiento, capacitación, armamento y procedimiento debe ser adecuado para Orden Interno” (Alarcón, 2021, p. 75).

“capacitación... en conflictividad social... normativa vigente” (Alarcón, 2021, p. 76).

“maniobrar... en el respeto a la legalidad y a los Derechos Humanos”. (Alarcón, 2021, p. 76).

“militares no están preparados... la autoridad civil debería implementar otras medidas” (Álvarez, 2023, p. 13).

“las tropas... realizan constante reforzamiento... instrucción y entrenamiento” (Elías, 2021, pp. 36–38).

“personal capacitado en normativa legal” (Benites, 2021, p. 11).

“instrucción adecuada de protocolos y procedimientos... conjunta con la policía... dentro de un marco legal bien establecido” (Molero, 2021, pp. 28–31).

entrenamiento” (Álvarez y Gómez, 2022, pp. 118–119) y la falta de capacitación específica genera cuestionamientos operativos (Álvarez, 2023, p. 13).

Interoperabilidad y ejercicios combinados es necesaria para operar en *“entornos conjuntos, combinados, multisectoriales”* y requiere personal *capacitado* y práctica conjunta (Arévalo, 2020, p. 13-17). La interoperabilidad EP–PNP se habilita con *Comando y control (C2) integrado* y adiestramiento coordinado: *“articular... con la PNP”* (Alarcón, 2021, pp. 76–77), reforzado por *protocolos comunes* y entrenamiento *“conjunto... dentro de un marco legal bien establecido”* (Molero, 2021, pp. 28–31).

La conducción modular pide *“mando tipo misión”* (Benavides, 2021, p. 6), con líderes formados para decidir el cómo cumplir efectos, anclado en una *cultura* que promueva *liderazgo adaptativo*, educación y mejora continua (Arévalo, 2020, p. 16).

Formación modular continua debe ser eficaz, sostenida y especializada principalmente en: *“entrenamiento... descentralizado... alta inversión de tiempo y recursos”* (Molero, 2021, pp. 31–32). Ello implica estandarizar protocolos/reglas de empleo y dominios metodológicos (PMTD/MDE) para roles de Orden Interno (Gamarra, 2023; Nacarino, 2023, pp. 63–65), incluyendo

“entrenamiento... descentralizado... alta inversión de tiempo y recursos... especializado y de larga duración” (Molero, 2021, pp. 31–32).

“flexibilidad... entrenar, equipar con no letales... preparar técnica y tácticamente” (Nacarino, 2023, pp. 64–65).

“mejorar y ampliar la instrucción en las Escuelas...” (Nacarino, 2023, p. 63).

“selección del personal idóneo y capacitado... conocer PMTD, MDE...” (Gamarra, 2023).

“personal no está adecuadamente capacitado en el empleo del PMTD” (Gamarra, 2023).

“la capacitación... en manejo y control de autoridades civiles es deficiente por la carencia de doctrina” (Gamarra, 2023).

dotación *no letal* acorde a la misión para vincular técnica con legalidad: *“capacitación... en conflictividad social... normativa vigente”* (Alarcón, 2021, p. 76). En conjunto, el soporte documental muestra que la *capacidad modular* depende de: (i) *adiestramiento técnico-doctrinario* (reglas de empleo / Derechos humanos/ procedimientos); (ii) *interoperabilidad* mediante *ejercicios combinados EP–PNP con C2 integrado*; (iii) *mando tipo misión y liderazgo adaptativo*; y (iv) *formación modular continua con estandarización* de protocolos y metodologías. Donde alguno de estos componentes falta, aparecen *brechas formativas* y riesgos de desempeño en Orden Interno (Hurtado y Doria, 2020, p. 394; Álvarez, 2023, p. 13); cuando están presentes, sostienen la efectividad con *entrenamiento constante y trazable* (Elías, 2021, pp. 36–38; Arévalo, 2020, p. 13-17).

Nota. Esta tabla muestra el soporte de análisis de la ficha documental exclusivamente de las fuentes relacionadas en esta investigación para las subcategorías definidas. El resumen es la síntesis de soporte documental que integra la evidencias para mostrar los patrones identificados en la definición de categorías y subcategorías.

Tabla 7

Soporte de categorías: Observación.

TEMA	CATEGORÍA	SUB-CATEGORÍA	EVIDENCIA DOCUMENTAL (ASPECTOS OBSERVADOS)	PATRONES	RESUMEN (INTERPRETACIÓN)
a) Valoración institucional del modelo modular	1.	1.1. Ventajas operativas	Despliegue táctico durante simulacro en espacio abierto (formación, tiempos y cambios de formación) SC.1.1. A. Asignación de funciones por secciones/grupos funcionales “módulos” (roles definidos antes y durante el ejercicio) SC.1.1. B. Interacción interinstitucional (policía/FF.AA./ autoridad local) SC.1.1. C. (<i>Síntesis de la ficha de observación</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomía operativa. • Claridad de roles. • Rapidez de despliegue. • Coordinación interinstitucional. 	Los <i>roles</i> se mantuvieron estables y <i>claros</i> ; la redundancia de funciones fue baja y la toma de iniciativa estuvo enmarcada en la intención del comandante. (Entrevistas 1, 4) SC.1.1. B. Se evidenció <i>autonomía operativa</i> y <i>coordinación</i> fluida entre equipos; el cambio de formación fue rápido y con mínima instrucción verbal. (Entrevistas 1, 2, 3) SC.1.1. A. Se constató que la coordinación inicial dependía de oficiales de enlace para escalamientos (SC.1.1.C). Este hallazgo se encadena a medidas correctivas registradas en 1.2 (SC.1.2. B) y a su institucionalización como lección aprendida en 2.2 (SC.2.2. B).
		1.2. Desafíos de implementación	Respuesta ante eventos no planificados (incidentes simulados fuera de guion) SC.1.2. A. Disponibilidad de equipamiento y logística de sostenimiento (comunicaciones, abastecimiento) SC.1.2. B. Alineamiento doctrinario (procedimientos y reglas de empleo (uso de la fuerza) SC.1.2. C.	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión del cambio. • Carencias logísticas. • Brechas TIC. • Alineamiento doctrinario. 	Se observaron dudas de mando y fricción entre subunidades al romperse la rutina; déficit de <i>gestión del cambio</i> y de <i>TIC de apoyo</i> . (Entrevistas 3, 5, 6) SC.1.2. A. <i>Limitaciones en radios y abastecimiento</i> oportuno generaron cuellos de botella; requiere estandarización de equipamiento y paquetes de <i>sostenimiento por módulo</i> . (Entrevistas 2, 7) SC.1.2. B. Divergencias en interpretación de protocolos; necesidad de <i>reforzar doctrina modular</i> y reglas de empleo. (Entrevistas 6, 8) SC.1.2. C. Acción correctiva frente al hallazgo SC.1.1.C: protocolo común de escalamientos (roles/canales/tiempos) y redundancia TIC; se

			observa mejora de sincronización y menor fricción interinstitucional (SC.1.2. B).
1.3. Eficiencia y efectividad	Tiempos de activación y llegada a punto crítico. SC.1.3. A. Sincronización entre equipos (apoyo/movilidad/comunicaciones) SC.1.3. B. Consumo de recursos versus resultados. SC.1.3.C	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de tiempos. • Sincronización operativa. • Uso óptimo de recursos. 	<p><i>El tiempo de preparación al punto crítico fue menor al estándar</i>; evidencia de mayor eficiencia del modelo. (Entrevistas 1, 2, 5). SC.1.3. A.</p> <p><i>Sincronización adecuada</i>; cuando falló comunicación, se degradó la efectividad, mostrando dependencia de TIC. (Entrevistas 5, 7). SC.1.3. B.</p> <p>Se lograron efectos tácticos con menor personal y tiempo; <i>se confirma uso óptimo de recursos</i>. (Entrevistas 1, 4, 7). SC.1.3. C.</p>
2.1. Casos de éxito	Uso de material audiovisual y discusión guiada (caso Colombia/Chile). SC.2.1. A. Identificación de factores críticos en modelos comparados. SC.2.1. B. Traslado a prácticas locales (ajustes propuestos). SC.2.1. C.	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo. • Doctrina clara. • Entrenamiento progresivo. • Recursos adecuados. 	<p>Alto nivel de apropiación de aprendizajes; consenso en replicabilidad condicionada a contexto local. (Entrevistas 1, 2, 3). SC.2.1. A.</p> <p>Se reconocen <i>liderazgo, doctrina clara y entrenamiento progresivo</i> como claves del éxito. (Entrevistas 3, 5, 7). SC.2.1. B.</p> <p>Se propusieron módulos con mayor movilidad y enlaces civiles; enfoque de adaptación contextual. (Entrevistas 2, 7). SC.2.1. C.</p>
2. Experiencias externas como referencia	Cierre de brechas post-ejercicio (retroalimentación estructurada). SC.2.2. A Planificación por fases (implementación gradual) SC.2.2. B. Ajuste doctrinario y de reglas de empleo (uso de la fuerza) SC.2.2. C.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación continua. • Adaptación contextual. • Implementación por fases. 	<p>Se prioriza <i>capacitación continua</i> y evaluación post-acción; evitar copia literal de modelos externos. (Entrevistas 2, 6, 7, 8). SC.2.2. A</p> <p>Las mejoras se recomiendan en <i>fases con pilotos y control de cambios</i>; evidencia de enfoque incremental. (Entrevistas 6, 8) SC.2.2. B.</p> <p>Necesidad de <i>actualizar documentos normativos</i> para sostener la modularidad en campo. (Entrevistas 3, 8). SC.2.2. C.</p> <p>La corrección aplicada (SC.1.2. B) se estandariza como buena práctica: protocolo</p>

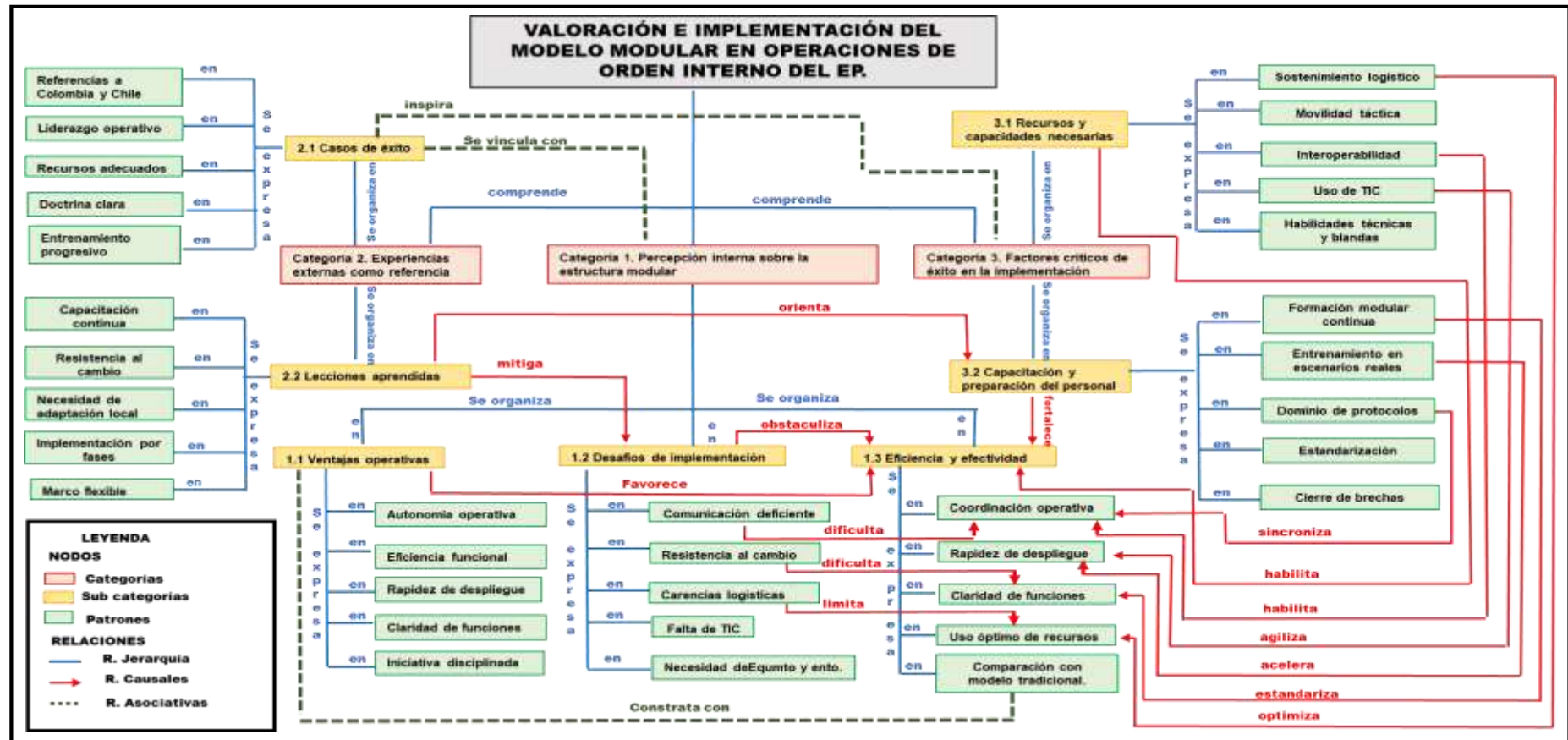
					común más redundancia en TICs para escalamientos; se recomienda su institucionalización en procedimientos y reglas de empleo (SC.2.2. B).
b) Condiciones estructurales para la implementación modular	3. Factores críticos de éxito en la implementación	3.1. Recursos y capacidades necesarias	Disponibilidad y fiabilidad de TIC/Comunicaciones. SC.3.1. A Movilidad y abastecimiento (vehículos, combustible, agua, EPP). SC.3.1. B. Interoperabilidad entre agencias. SC.3.1. C.	<ul style="list-style-type: none"> • Sostenimiento logístico. • Movilidad táctica. • Interoperabilidad. TICs 	Las <i>fallas intermitentes impactaron la sincronización</i> ; se requieren redundancias y protocolos de degradación. (Entrevistas 5, 7). SC.3.1. A <i>Cuando movilidad y sostén funcionaron</i> , el desempeño fue superior; en su ausencia surgieron retrasos. (Entrevistas 1, 3). SC.3.1. B <i>Protocolos dispares</i> afectan el flujo; urge estándar común de comunicaciones y roles. (Entrevistas 2, 5). SC.3.1. C.
		3.2. Capacitación y preparación del personal	Participación en fases de instrucción previa (asistencia y evaluación). SC.3.2. A. Dominio de protocolos y procedimientos con organización modular. SC.3.2. B. Liderazgo adaptativo en jefes de módulo. SC.3.2. C.	<ul style="list-style-type: none"> • Formación modular continua. • Dominio de protocolos. • Liderazgo adaptativo. 	Heterogeneidad en asistencia y desempeño; evidencia de <i>brechas formativas que requieren nivelación</i> . (Entrevistas 6, 9). SC.3.2. A. Desconocimiento parcial de algunos protocolos emergentes; <i>recomendar reforzamiento práctico</i> . (Entrevistas 4, 6). SC.3.2. B. Se observó conducción efectiva con intención clara; cuando faltó, disminuyó cohesión. (Entrevistas 1, 3, 6). SC.3.2. C.

Nota. Esta tabla muestra el soporte de análisis de la ficha de observación con los patrones identificados. Asimismo, existe un encadenamiento de evidencia: Los códigos SC.1.1.C (*hallazgo* en 1.1. Ventajas operativas), SC.1.2. B (*acción correctiva* en 1.2. desafíos de implementación) y SC.2.2. B (*lección* en 2.2. Lecciones aprendidas) se usan en serie para documentar el ciclo *hallazgo* → *mejora* → *institucionalización*, sin trasladar el hallazgo de su subcategoría original.

4.3 Red Semántica.

Figura 1

Red semántica de entrevistas.



Nota: La figura, de elaboración propia, muestra la red semántica generada a partir del análisis cualitativo de la guía de observación de la presente investigación.

Explicación

A partir del análisis de la red semántica construida con las entrevistas (Tabla 2), se evidencia cómo las categorías y subcategorías que estructuran la implementación del modelo modular se entrelazan para configurar un panorama simultáneo de capacidades, resultados y barreras. El diagrama permite observar que la obtención de eficiencia y efectividad (coordinación operativa, rapidez de despliegue, claridad de funciones y uso óptimo de recursos) no es un efecto espontáneo, sino la consecuencia de un acoplamiento funcional entre recursos y adiestramiento, potenciado por ventajas operativas y tensionado por desafíos de implementación.

En primer término, la red revela que la disponibilidad y calidad de recursos y capacidades necesarias (subcategoría 3.1) (sostenimiento logístico, movilidad táctica, interoperabilidad, uso de TIC y habilidades técnicas y blandas) habilitan de manera directa los resultados operativos (subcategoría 1.3). Las flechas causales muestran que el sostenimiento logístico optimiza el uso de recursos, la movilidad táctica acelera el despliegue y la interoperabilidad unida al uso de TIC habilita la coordinación entre módulos. Este conjunto de vínculos apunta a una idea central del discurso de los entrevistados; sin medios articulados y comunicaciones seguras, la modularidad pierde tracción táctica.

A la par de los medios, la capacitación y preparación del personal (subcategoría 3.2) aparece como palanca de mejora sobre la eficiencia y la efectividad. La formación modular continua y el entrenamiento en escenarios reales aceleran los tiempos de activación; el dominio de protocolos y la estandarización clarifican roles y sincronizan procedimientos; mientras que el cierre de brechas nivela la actuación entre unidades. Esta constelación de relaciones sugiere que el rendimiento del modelo modular descansa en entrenamientos estables, contextualizados y orientados a misión, más que en acciones puntuales de instrucción.

La red sitúa las ventajas operativas (subcategoría 1.1) como potenciadores de los resultados. La autonomía operativa se asocia con una conducción más ágil; la eficiencia

funcional favorece el uso óptimo de recursos; y la claridad de funciones ordena la coordinación entre módulos. En síntesis, cuando las unidades comprenden su rol y disponen de márgenes de decisión, la modularidad se traduce en velocidad, coherencia y economía de medios, tal como refieren los testimonios.

No obstante, la red también subraya el peso de los desafíos de implementación (subcategoría 1.2) que obstaculizan la efectividad del modelo: comunicación deficiente, resistencia al cambio, carencias logísticas, falta de TIC y necesidad de equipamiento y entrenamiento. Estas barreras dificultan la coordinación, retrasan la sincronización y limitan tanto el despliegue como el rendimiento de los recursos. La lectura integrada de las flechas sugiere un patrón repetido en las entrevistas; la transición a lo modular compite con rutinas heredadas, brechas tecnológicas y déficits de abastecimiento, lo que reduce el impacto de las fortalezas detectadas.

Frente a ese cuadro, las lecciones aprendidas (subcategoría 2.2) emergen como mecanismo correctivo. En la red se observa que mitigan los desafíos de implementación y, simultáneamente, orientan la capacitación (subcategoría 3.2) y priorizan los recursos (subcategoría 3.1). Es decir, el aprendizaje organizacional no solo compensa fallas (resistencia, vacíos de protocolos, déficits logísticos), sino que encamina la inversión formativa y la asignación de medios hacia los puntos críticos que los propios equipos han identificado en la práctica.

En el plano asociativo, la red vincula los casos de éxito (subcategoría 2.1) con las ventajas operativas y con los ejes de capacitación y recursos. Estas líneas discontinuas (se vincula con, inspira) no imputan causalidad, pero documentan la función referencial de experiencias externas (p. ej., arreglos de liderazgo, claridad doctrinaria, ciclos progresivos de entrenamiento) que alimentan el diseño local sin sustituirlo. El mensaje es consistente; los referentes sirven para aprender y adaptar, no para copiar.

Finalmente, la lectura holística de la red confirma una lógica operativa clara en los entrevistados; cuando medios interoperables y sostenibles se coordinan con adiestramiento

estandarizado y orientado a misión, las ventajas se traducen en coordinación, rapidez, claridad y economía de esfuerzo. En sentido inverso, resistencia, fallas de comunicación y brechas logísticas/TIC degradan ese rendimiento. En consecuencia, el ciclo virtuoso propuesto por la red pasa por aprender (subcategoría 2.2), priorizar medios (subcategoría 3.1) y sostener la formación (subcategoría 3.2) para convertir la percepción favorable sobre la estructura modular en resultados verificables en el terreno.

Explicación

A través del análisis de la red semántica generada a partir de la ficha de análisis documental (Tabla 3), se identifican con precisión los cimientos doctrinarios y organizativos que posibilitan o restringen la implementación efectiva del modelo modular en operaciones de orden interno. La figura integra los hallazgos en tres dominios complementarios: la percepción interna de la modularidad (Categoría 1), las experiencias externas que sirven de referencia (Categoría 2) y los factores críticos de éxito para su despliegue (Categoría 3). En conjunto, el mapeo muestra que la efectividad modular no emerge por inercia; resulta del acoplamiento entre recursos y doctrina moderna, capacitación estandarizada y orientada a misión y un aprendizaje institucional que corrige resistencias y vacíos.

En el plano de resultados, la subcategoría 1.3 Eficiencia y efectividad se expresa documentalmente como descentralización operativa, planificación por efectos y reducción de duplicidades. La red evidencia que estos productos son habilitados por la subcategoría 3.1 Recursos y capacidades necesarias (planeamiento por capacidades, doctrina moderna y asignación de medios) y mejorados por la subcategoría 3.2 Capacitación y preparación del personal (interoperabilidad, mando tipo misión, liderazgo adaptativo, entrenamiento modular, ejercicios combinados y adiestramiento técnico y doctrinario). En el nivel “micro”, los documentos detallan los mecanismos; la interoperabilidad posibilita la descentralización; el mando tipo misión operacionaliza la planificación por efectos; el liderazgo adaptativo clarifica funciones y decisiones; mientras que el entrenamiento modular y los ejercicios combinados racionalizan procedimientos, y el adiestramiento técnico/doctrinario optimiza la ejecución evitando fricciones y solapamientos.

El análisis también muestra que la Categoría 1. Percepción interna sobre la estructura modular, incorpora la subcategoría 1.1 Ventajas operativas (maniobrabilidad, eficiencia táctica, polivalencia operativa y despliegue rápido) que favorecen la obtención de resultados; acortan tiempos de respuesta, amplifican la adaptabilidad y permiten articular esfuerzos bajo control centralizado por efectos. Sin embargo, dichas ventajas conviven con la subcategoría 1.2 Desafíos de implementación (resistencia institucional, carencia doctrinaria y barreras culturales) que los documentos asocian a reglas de empleo difusas, roles poco precisos y débil coordinación, todo lo cual obstaculiza la coordinación y limita la eficiencia. La red sitúa aquí el papel del aprendizaje organizacional; las Lecciones aprendidas (subcategoría 2.2) mitigan esas barreras y simultáneamente orientan la capacitación (subcategoría 3.2) y priorizan la dotación de medios (subcategoría 3.1) hacia los nudos críticos identificados.

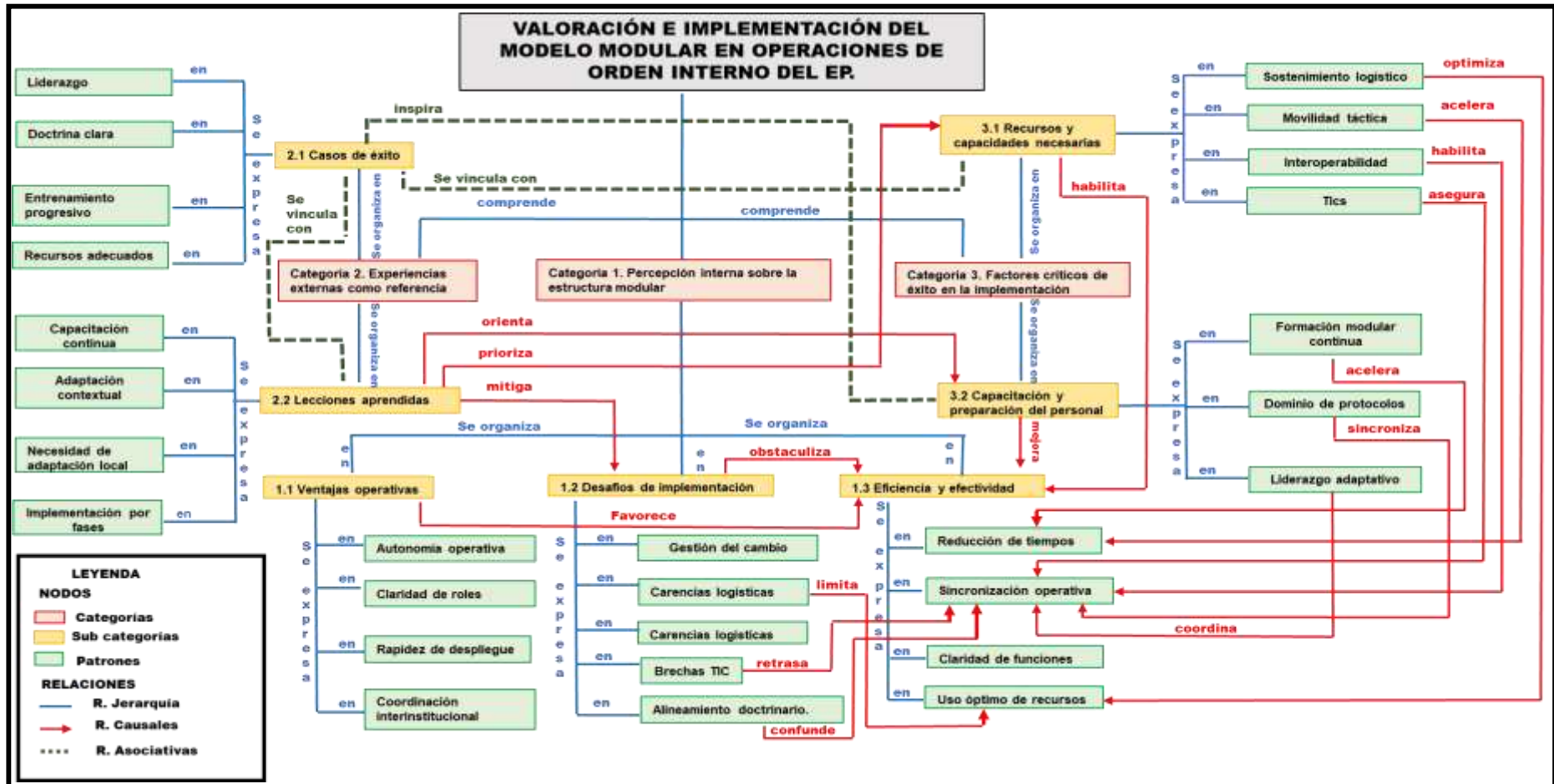
Respecto de las experiencias externas (subcategoría 2.1 Casos de éxito; adaptabilidad regional, cooperación civil–militar y flexibilidad táctica), la red establece relaciones asociativas con las ventajas operativas y con los ejes de recursos y capacitación (se vincula con, inspira). La evidencia documental coincide en que los referentes comparados no se copian de forma literal; informan qué capacidades priorizar, cómo secuenciar la implementación y bajo qué condiciones sostenerla, evitando reproducir modelos sin contextualización.

En síntesis, la red semántica documental materializa una lógica operativa clara; recursos adecuados y doctrina moderna alineados con capacitación estandarizada y mando tipo misión habilitan y mejoran la eficiencia modular; las ventajas intrínsecas (maniobrabilidad, polivalencia, despliegue rápido) aceleran el rendimiento; y las lecciones aprendidas corrigen resistencias y cierran brechas doctrinarias y

organizativas. Allí donde persisten la carencia doctrinaria, la resistencia institucional y las barreras culturales, la modularidad se obstaculiza; cuando la institución norma, prioriza y entrena, la organización descentraliza, planifica por efectos y reduce duplicidades, alcanzando una ejecución más coherente, sincronizada y económica de medios.

Figura 3

Red semántica de la guía de observación



Nota: La figura, de elaboración propia, muestra la red semántica generada a partir del análisis cualitativo de la guía de observación de la presente investigación.

Explicación

A partir del análisis de la red semántica elaborada, se identifican con claridad los principales desafíos y oportunidades para la valoración e implementación del modelo modular en operaciones de orden interno. Los datos muestran cómo los distintos recursos, capacidades y procesos de preparación inciden de manera directa en la eficiencia y efectividad de las unidades, a la vez que evidencian nudos organizacionales que todavía limitan su despliegue óptimo.

En el ámbito de los desafíos de implementación, la red pone de relieve que las carencias logísticas, los vacíos en protocolos y las brechas formativas generan fricciones en la coordinación y retrasos en la activación de medios. Esto subraya la necesidad de robustecer el sostenimiento, estandarizar los procedimientos de empleo y asegurar la nivelación de competencias del personal, especialmente en funciones críticas del módulo.

Desde la perspectiva cultural y organizativa, se observa que la transición hacia un esquema modular exige gestión del cambio y alineamiento doctrinario. Cuando los roles están claramente definidos y el liderazgo es adaptativo, la autonomía de los equipos se traduce en despliegues más ágiles y menor fricción entre subunidades. En contraste, la persistencia de rutinas tradicionales o criterios dispares de coordinación tiende a ralentizar la ejecución.

En materia de seguridad y control del sistema, la coherencia entre interoperabilidad, comunicaciones y movilidad táctica resulta decisiva. La red evidencia que, cuando estos vectores se integran de forma oportuna, se reduce el tiempo de respuesta, se sincroniza la maniobra y se optimiza el uso de recursos. Por ello, es recomendable consolidar estándares comunes de comunicación y reforzar la redundancia de enlaces para ambientes complejos.

En cuanto al impacto operativo, los hallazgos muestran mejoras consistentes en eficiencia y efectividad cuando confluyen tres condiciones: (i) recursos y capacidades adecuadamente asignados, (ii) capacitación modular continua con dominio de protocolos y (iii) liderazgo adaptativo que articule la acción conjunta. No obstante, la interoperabilidad puede verse afectada si persisten heterogeneidades tecnológicas o formativas entre unidades, lo que demanda un plan de armonización gradual.

Finalmente, la red revela una disposición creciente al aprendizaje cuando se aplica retroalimentación post-ejercicio e implementación por fases. Un esquema que combine actualización periódica, ejercicios progresivos y mentoría de mando acelera la apropiación del modelo y asegura que las buenas prácticas se institucionalicen, cerrando el ciclo entre hallazgo, mejora y estandarización operativa.

Explicación

A partir de la red semántica integrada (que articula hallazgos de entrevistas, observación y análisis documental), se constata que la estructura modular del EP, apoyada por recursos y capacidades (logística, movilidad, interoperabilidad y TIC), ejerce un efecto transformador sobre la conducción de operaciones. En términos operativos, la convergencia de planeamiento por capacidades, asignación oportuna de medios y adiestramiento técnico-doctrinario se traduce en coordinación, sincronización en tiempo real, reducción de tiempos de despliegue y uso óptimo de recursos, elevando la eficiencia y efectividad de las acciones en el terreno. Esta mejora no es aislada; se refuerza con lecciones aprendidas y casos de éxito comparados (doctrina clara, liderazgo adaptativo, ejercicios combinados), que orientan ajustes graduales y evitan la copia literal, consolidando estándares realistas para el contexto nacional.

No obstante, la red evidencia nudos críticos que aún obstaculizan, limitan, retrasan el rendimiento del modelo: resistencia al cambio, carencias logísticas puntuales, brechas en el uso de TIC y desalineamientos doctrinarios. Estas fricciones impactan la estandarización de protocolos y la coherencia del empleo, generando dispersión de prácticas entre unidades. En paralelo, la interoperabilidad (bien potenciada por las TIC) demanda protocolos unificados y estándares comunes para asegurar un flujo robusto de datos, enlaces confiables y una sincronía sostenida en operaciones conjuntas.

En síntesis, la red integrada muestra un balance dinámico; cuando recursos (subcategoría 3.1) y preparación del personal (subcategoría 3.2) se encuentran alineados con ventajas internas (subcategoría 1.1) y se nutren de aprendizajes externos (subcategorías 2.1, 2.2), las operaciones se aceleran, sincronizan y

optimizan; cuando prevalecen los desafíos (subcategoría 1.2), emergen demoras, confusiones y costos de coordinación. La prioridad de mando deriva con claridad del mapa: (i) cerrar brechas de logística-TIC-protocolos mediante estandarización y dotación dirigida; (ii) sostener formación modular continua y liderazgo adaptativo para gestionar el cambio; y (iii) institucionalizar el ciclo de retroalimentación para que cada operación alimente mejoras concretas en planeamiento y entrenamiento. Bajo estas condiciones, el modelo modular consolida su promesa: más respuesta, menos fricción y mejor empleo de medios en escenarios complejos.

4.4 Triangulación.

La triangulación en esta investigación se utilizó para garantizar la validez y la profundidad de los hallazgos sobre la efectividad de una organización modular en la Primera Brigada de Fuerzas Especiales en Lima, 2024. Este proceso permitió corroborar los datos obtenidos de diferentes fuentes, metodologías y perspectivas, asegurando que las conclusiones reflejan de manera integral las realidades operativas y las percepciones de los actores clave involucrados en el proceso de restablecimiento del orden interno. La triangulación permitió determinar si la organización modular es efectiva o no en la Primera Brigada para este tipo de misión. En concordancia con la definición de categorías/subcategorías y el soporte empírico, la triangulación no redefine categorías, sino que corrobora su validez integrando sistemáticamente evidencia de entrevistas semiestructuradas, observación directa y análisis documental, articulada con el ciclo de codificación abierta–axial–selectiva (identificación de unidades de significado; relación de códigos por condiciones, interacciones y consecuencias; e integración en categorías y subcategorías). Se operacionaliza mediante una matriz por técnicas, reduciendo sesgos interpretativos, asegurando trazabilidad y documentando la validez interna (credibilidad, dependencia y confirmabilidad) bajo criterios explícitos de inclusión y convergencia.

Orientación lógica del párrafo:

- (i) Verificar las precondiciones (subcategorías 3.1 y 3.2) que habilitan las ventajas operativas (subcategoría 1.1) y el desempeño “eficiencia y efectividad” (subcategoría 1.3);
- (ii) Identificar brechas y tensiones “desafíos de implementación” (subcategoría 1.2);
y
- (iii) Contrastar con casos de éxito (subcategoría 2.1) y lecciones aprendidas (subcategoría 2.2) que convierten la evidencia en ajustes operativos (protocolos, reglas de empleo, comando y control C2, redundancias TICs, formación continua) y mejora continua.

Tabla 8

Triangulación por técnicas de recolección de datos.

CATEGORÍA	SUB. CAT.	ENTREVISTAS	OBSERVACIÓN	DOCUMENTOS	SÍNTESIS INTEGRADORA
1. Percepción interna sobre la estructura modular	1.1. Ventajas operativas	Los entrevistados describen que la organización modular, al distribuir funciones por efectos esperados y no solo por orgánica, acelera los tiempos de preparación y despliegue. Señalan que la “intención del comandante” se traduce en iniciativa disciplinada a nivel de equipos, lo que permite ajustar la composición del módulo según la evolución de la situación. Se enfatiza que esta forma de operar reduce duplicidades, clarifica responsabilidades y facilita la coordinación con la PNP cuando la demanda civil excede su capacidad, manteniendo la unidad de esfuerzo (E1, E3, E7, E10).	Las prácticas observadas mostraron que, con breves instrucciones, los módulos se constituyen y despliegan con fluidez, sosteniendo ritmo operacional sin sacrificar control. Se constató división de roles nítida, transferencia de información sin fricción entre nodos C2 y coordinación en campo con actores externos, lo que favorece maniobra y seguridad de fuerzas en condiciones dinámicas (SC.1.1. A–C).	La documentación doctrinaria y comparada relaciona la modularidad con maniobrabilidad, reconfiguración ágil y empleo por capacidades, en tanto el C2 y los protocolos estandarizados aseguran trazabilidad de decisiones y alineamiento de apoyos. Estas fuentes subrayan que el rendimiento depende de mantener la coherencia entre diseño modular, entrenamiento y logística, evitando rupturas entre planificación y ejecución (Aguilar et al., 2019, pp. 21–22; Alarcón, 2021, p. 77; Arévalo, 2020, p. 17; Benavides, 2021, p. 2; Hurtado y Doria, 2020, pp. 379–381; Álvarez y Gómez, 2022, pp. 116–118).	<i>Convergencia alta</i> : Evidencia empírica y doctrinaria confluyen en autonomía táctica y agilidad con roles claros y coordinación EP–PNP; se robustece la validez interna de la subcategoría. La evidencia articulada muestra que la organización modular <i>acorta tiempos de respuesta, ordena funciones y potencia la iniciativa disciplinada bajo una intención de mando clara</i> ; en la práctica, esto se traduce en autonomía táctica, coordinación fluida EP–PNP y <i>reconfiguración ágil</i> de módulos según el entorno. La <i>doctrina</i> respalda este patrón al vincular la modularidad con <i>maniobrabilidad y empleo por capacidades</i> , reforzando la pertinencia de asignar recursos según efectos esperados y no solo por orgánica tradicional. En síntesis, la <i>ventaja</i> no es declarativa; emerge cuando el diseño modular se <i>alinea</i> con protocolos y C2, viabilizando

				decisiones oportunas y trazables en campo.
1.2. Desafíos de implementación	<p>Los entrevistados identifican que, al escalar la operación, aparecen puntos débiles si no existe redundancia por módulo y estandarización real de procedimientos. Reportan que el cambio cultural (mando tipo misión, coordinación EP–PNP) exige entrenamiento sostenido para que la autonomía no derive en heterogeneidad de criterios. (E2, E4, E6, E8).</p>	<p>En campo aplicativo, las incidencias fuera de guion revelaron dependencia crítica de abastecimiento y comunicaciones: fallas puntuales generaron desincronización temporal y respuestas no homogéneas entre módulos. La presencia de oficial de enlace y la existencia de protocolo común mitigaron tiempos de recuperación (SC.1.2. A–B).</p>	<p>Las fuentes doctrinarias advierten que, sin adiestramiento, interoperabilidad/comando y control (C2) y mando tipo misión, la transición modular acumula fricción y riesgo de desempeño. Se recomienda asegurar procedimientos/reglas de empleo actualizados, redundancias TIC y logística orientada al módulo como condiciones de estabilidad operativa. (Hurtado y Doria, 2020, p. 394; Álvarez, 2023, p. 13; Elías, 2021, pp. 36–38; Arévalo, 2020, pp. 13–17).</p>	<p><i>Convergencia con matiz observacional:</i> Se exigen TIC redundantes, sostenimiento por módulo y protocolos actualizados; el matiz de campo enfatiza la dependencia de enlaces y estándares en operaciones. Cuando el “paquete mínimo de capacidades” identificado en la subcategoría 3.1 (sostenimiento, movilidad, TIC seguras, interoperabilidad y liderazgo) no está disponible o consolidado, afloran cuellos de botella: fallas de TIC sin redundancias, brechas de sostenimiento y estándares dispares en procedimientos generan desincronización y escalamiento tardío. Así, el “desafío” no invalida el modelo: <i>orienta</i> la mejora y define la ruta de cierre de brechas.</p>
1.3. Eficiencia y efectividad	<p>La modularidad recorta duplicidades, agiliza coordinación y mejora asignación de capacidades, elevando eficiencia y efectividad.</p>	<p>Se observaron mejoras de tiempos y sincronización entre subunidades bajo una clara intención del comandante.</p>	<p>El enfoque por capacidades y la pertinencia del esfuerzo sustentan la eficiencia y la efectividad en contextos cambiantes, siempre que se mantengan activos y alineados</p>	<p><i>Convergencia:</i> La eficiencia y la efectividad <i>no son atributos autónomos</i>; se <i>manifiestan</i> cuando el diseño modular <i>convierte</i> capacidades en resultados mediante comando y</p>

		<p>Los testimonios describen que, con módulos claros y tareas por efectos, disminuye el solapamiento de funciones y mejora la asignación de capacidades. Esto permite pasar de la intención a la ejecución de manera más directa y medible, con jefaturas que articulan apoyos según prioridades del terreno. (E1, E5, E9).</p>	<p>La observación registró mejoras en tiempos de reacción, transferencia de información y sincronización de movimientos entre subunidades. El control por resultados (más que por acciones aisladas) favoreció la pertinencia del esfuerzo y disminuyó las pérdidas de tiempo por duplicidades o redundancias en el trabajo. (SC.1.3. A–C).</p>	<p>los componentes doctrinarios y operativos. La base documental sostiene que la eficiencia depende de un C2 interoperable, doctrinas y protocolos consistentes y una lógica de empleo por capacidades. Cuando estos elementos están activos, se reduce la fricción y aumenta la probabilidad de alcanzar efectos operacionales con economía de medios. (Elías, 2021, pp. 36–38; Arévalo, 2020, pp. 13–17; Benavides, 2021, p. 2).</p>	<p>control (C2) interoperable, claridad de roles y asignación <i>por efectos</i>. Los documentos indican que la <i>pertinencia del esfuerzo</i> y la estabilidad doctrinaria-operativa son condiciones para sostener indicadores de desempeño, reduciendo duplicidades y tiempos muertos. En suma, la eficiencia y efectividad no son rasgos aislados; emergen cuando diseño, medios y mando se conjugan. El rendimiento se expresa en menos duplicidades y mayor pertinencia del esfuerzo, con efectos verificables en el terreno.</p>
2. Experiencias externas como referencia.	2.1. Casos de éxito	<p>Los casos exitosos comparten formación continua, adaptación contextual e implementación por fases. Las entrevistas resaltan que los casos que mejor funcionan se implementan por etapas, con pilotos controlados y una curva de aprendizaje que incorpora retroalimentación</p>	<p>En ejercicios combinados se verificó aplicación de protocolos y rutinas estandarizadas como soporte del desempeño. En ejercicios combinados se observaron rutinas bien definidas que disminuyen fricción y clarifican la cooperación con actores externos. El uso de listas de verificación y roles de enlace redujo tiempos de coordinación y errores de interpretación.</p>	<p>Los casos exitosos convergen en implementación por fases, adaptación contextual y alineamiento persistente de pilares (adiestramiento, interoperabilidad con C2, mando tipo misión); sin dichas condiciones, la modularidad permanece declarativa. Los documentos afirman que el éxito es reproducible cuando la modularidad se adapta al contexto, se entrena de forma persistente y se sostiene en pilares: adiestramiento,</p>	<p><i>Convergencia</i>: Éxito externo igual al alineamiento persistente de pilares más la adopción por fases; el soporte documental aporta criterio de sostenibilidad. El contraste muestra que la adopción por fases y el alineamiento de pilares explican la confiabilidad operativa. La evidencia externa ordena expectativas y guía qué prácticas conviene internalizar para escalar con control. Las experiencias externas <i>validan</i> que la modularidad</p>

	<p>continua. La formación no se limita a cursos; incluye entrenamientos con socios civiles y de otras FF.AA. para ajustar coordinaciones y reglas prácticas. (E1, E7).</p>	<p>(SC.2.1. A).</p>	<p>interoperabilidad con C2 y mando tipo misión. Sin estas condiciones, el modelo queda en la formulación y no se expresa plenamente en el desempeño. (Hurtado y Doria, 2020, pp. 379–381; Arévalo, 2020; Nacarino, 2023).</p>	<p>funciona cuando se <i>despliega por fases</i>, se <i>adapta al contexto</i> y se mantienen <i>pilares persistentes</i> (adiestramiento, interoperabilidad con C2, mando tipo misión). En terreno, los ejercicios combinados exhiben que la <i>estandarización</i> y las rutinas de coordinación reducen fricción y elevan confiabilidad operativa. La literatura remarca que, sin estas condiciones, la modularidad queda en <i>enunciado</i> y no en <i>desempeño</i>.</p>
<p>2.2. Lecciones aprendidas</p>	<p>Se recomienda evitar copias literales, planificar por fases con pilotos, actualizar doctrina, reglas de empleo y gestionar la resistencia al cambio. Entrevistados proponen estandarizar lo que funcionó, evitar copias literales, planificar por fases con pilotos y actualizar la doctrina y reglas de empleo. Insisten en gestionar la resistencia al cambio y en asegurar entrenamientos recurrentes para que los</p>	<p>Necesidad de protocolo común y coordinación para escalamientos; las incidencias muestran dónde ajustar. La observación ubicó “puntos de corrección” donde faltó coordinación y se requirió escalar decisiones. La formalización de un protocolo común y la asignación clara de roles de enlace mostraron mejoras tangibles en coordinación y tiempos de respuesta. (SC.2.2. A–B).</p>	<p>Las lecciones se traducen en protocolos comunes, actualización doctrinaria, reglas de empleo, interoperabilidad con comando y control (C2) y formación continua para cerrar brechas de implementación; la clave es institucionalizar estos ajustes como práctica estándar. Las fuentes justifican traducir la evidencia en procedimientos claros y marcos normativos compatibles con interoperabilidad C2, protocolos de escalamientos y ciclos de formación continua. La institucionalización reduce</p>	<p><i>Convergencia con énfasis documental</i>: Las lecciones se operativizan en planes por fases, estandarización y actualización normativa; la observación precisa el problema práctico que estas medidas corrigen. Las lecciones operacionalizan la mejora: traducen evidencia en <i>procedimientos/reglas de empleo actualizados, protocolo común para escalamientos, interoperabilidad con C2, formación continua y gestión del cambio</i> para vencer la resistencia. Esta traducción torna <i>repetible</i> lo que antes dependía de sobreesfuerzos individuales,</p>

		cambios “tomen forma” y no dependan de voluntades. (E3, E6).	la variabilidad y preserva las mejoras alcanzadas. (síntesis de la ficha documental)	favoreciendo la <i>institucionalización</i> de prácticas que cierran brechas detectadas en la subcategoría 1.2 y preservan el umbral de las subcategorías 3.1, 3.2. De este modo, la triangulación se convierte en <i>ciclo de aprendizaje</i> y no solo en contraste de fuentes.	
3. Factores críticos de éxito.	3.1 Recursos y capacidades necesarias	Las entrevistas convergen en un “paquete mínimo” sin el cual la modularidad no entrega resultados: sostenimiento oportuno, movilidad suficiente, TIC seguras con respaldo, interoperabilidad efectiva y liderazgo que habilite mando tipo misión. La priorización de estos componentes orienta decisiones tácticas y de inversión (E2, E5, E7).	En los ejercicios, la ausencia de redundancias TIC o de abastecimiento específico por módulo generó pérdidas de sincronía y retrasos en la ejecución. Protocolos de degradación y roles de enlace mitigaron los impactos cuando estuvieron previstos (SC.3.1. A–C).	La doctrina plantea ese paquete como condición sine qua non para convertir el diseño en efectos operativos. Recomienda inversiones y entrenamiento que aseguren la persistencia de dichos pilares y eviten regresiones en desempeño. (Hurtado y Doria, 2020, p. 394; Álvarez, 2023, p. 13; Elías, 2021, pp. 36–38; Arévalo, 2020, pp. 13–17).	<i>Convergencia alta</i> : Define umbral de capacidades para efectividad; la ausencia introduce brechas y retrasos en orden interno. El “ <i>paquete mínimo</i> ” (sostenimiento, movilidad, TIC seguras con redundancia, interoperabilidad y liderazgo) actúa como <i>umbral</i> : cuando está presente, <i>habilita</i> ventajas operativas (subcategoría 1.1) y el desempeño “eficiencia y efectividad” (subcategoría 1.3); cuando falta, <i>explica</i> tensiones y retrasos “desafíos de implementación” (subcategoría 1.2). La doctrina lo plantea como <i>condición sine qua non</i> para que la modularidad pase de diseño a resultados, justificando inversiones y prioridades de entrenamiento. En suma, el umbral <i>orienta</i> decisiones

				tácticas y presupuestales con trazabilidad técnica.
3.2 Capacitación y preparación del personal	Los actores enfatizan que la formación modular por funciones, entrenamientos en escenarios reales, dominio de procedimientos claros y liderazgo adaptativo constituyen una tríada que convierte doctrina en ejecución. Se subraya que el aprendizaje debe ser recurrente y evaluado, no episódico. (E1, E3, E4, E6, E9).	La tríada formación–protocolos–liderazgo sostiene cohesión y desempeño del módulo. La observación evidenció que cuando esa tríada opera, aumenta la cohesión y la interoperabilidad; cuando uno de sus componentes se debilita, reaparecen las brechas que la modularidad busca evitar. Los ejercicios combinados permiten evaluar desempeño bajo presión. (SC.3.2. A–B).	La efectividad del modelo se sostiene con formación modular continua (por funciones), entrenamiento en escenarios reales, dominio de protocolos con estandarización y liderazgo adaptativo; si alguno falta, la modularidad no se materializa. La literatura sostiene que la efectividad modular requiere formar por capacidades, entrenar mando tipo misión e integrar C2 en la práctica cotidiana. La estandarización reduce variabilidad y hace reproducibles los resultados (Elías, 2021, pp. 36–38; Arévalo, 2020, pp. 13–17).	<i>Convergencia total</i> : La eficacia es el sistema formativo continuo y estandarizado que articula doctrina, interoperabilidad y conducción por efectos; evita brechas formativas y sostiene cohesión. La <i>formación modular continua</i> (por funciones), los <i>ejercicios en escenarios reales</i> , el <i>dominio de protocolos/estandarización</i> y el <i>liderazgo adaptativo</i> conforman la <i>tríada formativa</i> que sostiene cohesión y convierte doctrina en ejecución. Cuando uno de estos elementos se debilita, la modularidad <i>no se materializa</i> y reaparecen las brechas que el modelo busca evitar.

Nota: Criterios de inclusión: se incorporó evidencia con relevancia directa a la subcategoría y recurrencia en al menos dos fuentes (entrevista/observación/documento). **Convergencia**: Se declaró “**total**” cuando las tres técnicas coinciden en la misma dirección e interpretación del patrón; “**alta**” cuando dos o más técnicas coincidieron en dirección e interpretación; “**con énfasis documental**” cuando existe (≥2 técnicas) y la fuente documental aporta el marco (explicativo/doctrinario/normativo); “**con matiz observacional**” (≥2 técnicas) y la observación introduce un matiz operativo (condición, límite, dependencia, variación situacional) que acota la validez del hallazgo; “**solá**” cuando al menos dos técnicas coinciden en dirección e interpretación y la tercera no contradice (puede ser neutral o con evidencia insuficiente).

CAPÍTULO V: DIÁLOGO TEÓRICO–EMPÍRICO

El presente capítulo tuvo como finalidad establecer un diálogo analítico entre las bases teóricas revisadas y los hallazgos empíricos obtenidos a partir de entrevistas, observación y análisis documental, con el propósito de interpretar la efectividad potencial de una organización modular en la Primera Brigada de Fuerzas Especiales para optimizar su capacidad de respuesta en operaciones de restablecimiento del orden interno en Lima, 2024.

En función del objetivo general “determinar la efectividad de una organización modular en la Primera Brigada de Fuerzas Especiales para optimizar su capacidad de respuesta en operaciones de restablecimiento del orden interno en Lima, 2024”. Se desarrolló la relación entre los constructos teóricos como la organización modular, el planeamiento basado en capacidades, el comando y control interoperable (C2), la gestión del cambio y la eficiencia operativa; y los hallazgos empíricos derivados de las entrevistas a los oficiales participantes, la observación directa y el análisis documental.

Debe precisarse que la modularidad no ha sido aún implementada en la Primera Brigada de Fuerzas Especiales, pero los resultados empíricos revelan una comprensión doctrinaria y una predisposición institucional favorable hacia su futura adopción. Por ello, este diálogo teórico-empírico no evalúa una aplicación vigente, sino la viabilidad operativa, doctrinaria y cultural de un modelo modular dentro de las condiciones actuales del Ejército del Perú.

A través de este contraste entre teoría y evidencia, se busca interpretar la coherencia entre los fundamentos doctrinarios y la experiencia institucional, identificando tanto las coincidencias como las brechas existentes que condicionan la efectividad de la modularidad como estrategia organizacional y operativa.

En función del objetivo específico 1, las bases teóricas indican en su literatura militar contemporánea, especialmente los trabajos de Kugler (2008) y Johnson et al. (2012), que

definen la organización modular como un sistema estructurado en unidades autónomas y combinables, que facilitan la adaptación táctica y la flexibilidad operativa ante entornos cambiantes. Este enfoque, adoptado en la transformación del U.S. Army mediante las Brigade Combat Teams (BCT), permite la integración de capacidades como la maniobra, fuego, comando y control (C2), inteligencia y sostenimiento en un solo paquete operativo adaptable a la misión.

En el contexto peruano, Arévalo (2020) y Benavides (2021) señalan que la modularidad, sustentada en el planeamiento basado en capacidades y en el enfoque por efectos, busca transformar estructuras rígidas en sistemas más ágiles y eficientes. Asimismo, Galindo (2025) sostiene que el C2 interoperable y las tecnologías de información y comunicación (TIC) son habilitadores críticos para garantizar la autonomía táctica, la conciencia situacional y la coordinación entre módulos.

Estas teorías coinciden en que el modelo modular no se limita a un rediseño orgánico, sino que implica una transformación cultural y funcional dentro de las fuerzas armadas orientada a descentralizar la toma de decisiones, empoderar a los mandos intermedios y sincronizar los recursos humanos, logísticos y tecnológicos bajo una intención común.

Por otro lado, las evidencias empíricas indican de manera reiterativa que la modularidad representaría una mejora significativa en la eficiencia, la autonomía y la rapidez de despliegue. Entre las declaraciones más representativas destacan: “Aporta autonomía para ajustarse a cada misión y mejora la eficiencia al eliminar duplicidades” (E1). “Incrementa la autonomía para la toma de decisiones y agiliza la ejecución” (E2). “La respuesta es más veloz por la adaptación de equipos acorde a las circunstancias según el contexto” (E3). “Sí; cada Unidad, Sub-Unidad, Sección y equipo decide dentro de un marco de funciones establecidas con una intención clara del comandante” (E4). “Sí; facilita iniciativa disciplinada dentro de límites operacionales” (E7). De acuerdo con estas afirmaciones, los oficiales reconocen una valoración positiva hacia el modelo modular, destacando que su aplicación

otorgaría autonomía operativa, reduciría tiempos de despliegue y mejoraría la coordinación interinstitucional, especialmente con la Policía Nacional del Perú (PNP).

No obstante, también manifestaron dificultades previsibles para su implementación, relacionadas con carencias logísticas, falta de TIC y resistencia al cambio organizacional, como indican: “Sí, hay resistencia inicial por cambio de roles y rutinas” (E1). “Cultura organizacional y carencias de equipamiento” (E2). “Falta de tecnologías de información y comunicación (TIC) y entrenamiento adecuado” (E3). “Recursos escasos y curva de aprendizaje” (E4). “Sí; el personal al inicio resistirá a los cambios, pero ello se supera con capacitación y comunicación” (E5).

La interpretación analítica en este punto hace contraste entre la teoría y la evidencia; muestra que, aunque la modularidad aún no se ha materializado en la Primera Brigada de Fuerzas Especiales, existe una convergencia conceptual entre los fundamentos doctrinarios y las percepciones del personal.

Los oficiales entienden la modularidad como un mecanismo de autonomía controlada y eficiencia operativa, en consonancia con los principios teóricos de planeamiento basado en capacidades (Benavides, 2021) y mando tipo misión (Arévalo, 2020). Sin embargo, la práctica revela limitaciones estructurales: la ausencia de doctrina aplicada, las deficiencias en TIC y logística, y la resistencia al cambio institucional, factores que, según Gómez (2016), son típicos de procesos de transformación organizacional militar.

En consecuencia, la percepción favorable hacia el modelo modular refleja una necesidad doctrinaria y operativa no satisfecha, más que una experiencia consolidada. Los hallazgos empíricos sugieren que la modularidad sería viable si se acompaña de liderazgo adaptativo, capacitación progresiva y soporte tecnológico sostenido, elementos teóricamente identificados como habilitadores del cambio exitoso.

En función del objetivo específico 2, en relación a las bases teóricas y antecedentes internacionales analizados por Hurtado y Doria (2020), Álvarez y Gómez (2022) y Narváez (2024), evidencian que la modularidad ha sido empleada en Colombia, Chile, México y

Estados Unidos con resultados diversos. En Colombia, las Fuerzas Especiales adoptaron un enfoque modular orientado a la adaptabilidad y la interoperabilidad conjunta, logrando una reducción significativa de tiempos de respuesta y un incremento en la eficacia operativa. En Chile, la adaptación modular permitió fortalecer la coordinación civil–militar, mientras que, en México, las limitaciones presupuestarias y doctrinarias dificultaron su sostenibilidad.

Según Narváez (2024), la experiencia colombiana demuestra que la modularidad trasciende la estructura organizativa: constituye un régimen de competencias y procedimientos, donde la profesionalización del personal y la interoperabilidad conjunta son pilares del éxito. De igual forma, Hurtado y Doria (2020) subrayan que la modularidad militar es efectiva solo si se sustenta en liderazgo, recursos y doctrina adaptada al contexto local.

En cuanto a los hallazgos en las evidencias empíricas, los entrevistados mencionaron de manera reiterada los casos de Colombia y Chile como referentes positivos, destacando factores como liderazgo, doctrina, entrenamiento progresivo y disponibilidad de recursos. Como indican a continuación: “Colombia y Chile muestran mejoras en control urbano y coordinación con otras instituciones” (E1). “Colombia ha aplicado la estructura modular con resultados positivos en zonas urbanas” (E1). “Chile mostró eficiencia al adaptar sus fuerzas al entorno con módulos entrenados” (E2). “Liderazgo fuerte y clara delimitación de funciones fueron claves en Colombia” (E3). “El entrenamiento progresivo permitió consolidar equipos modulares en Chile” (E5). También reconocieron errores de implementación observados en otros países, como la falta de sostenimiento y la resistencia al cambio, señalando la necesidad de adaptar el modelo modular a la realidad peruana, como lo indican de acuerdo a lo siguiente: “Adaptar buenas prácticas en el distrito de Lima, no copiar sin ajuste” (E2). “No se puede copiar literalmente, hay que adaptarlo a nuestras capacidades” (E4). “Planes de transición realistas y por fases” (E7). “Implementar todo de golpe sin recursos” (E7). “Transferir prácticas internacionales con adaptación local” (E10).

La interpretación analítica sobre este aspecto tratado en base a lo comparado entre teoría y evidencia empírica confirma que las experiencias internacionales ofrecen lecciones

transferibles, pero no replicables de forma literal. En coherencia con Hurtado y Doria (2020), los entrevistados reconocen que la modularidad exitosa requiere liderazgo operativo, recursos suficientes, doctrina clara y entrenamiento progresivo.

La coincidencia entre las fuentes documentales y las percepciones de campo evidencia que Colombia y Chile representan modelos de referencia, mientras que México sirve como advertencia sobre los riesgos de aplicar reformas sin sostenimiento logístico ni marco normativo sólido.

En el caso peruano, la principal lección es que la implementación debe ser gradual y contextualizada, acompañada por capacitación continua y evaluación institucional (Remotti, 2009). Esto coincide con Narváez (2024), quien sostiene que la modularidad solo se consolida cuando se articula con la formación por competencias, la interoperabilidad interagencial y la adaptación al entorno operacional.

En función del objetivo específico 3, sobre las bases teóricas y la literatura doctrinaria, podemos inferir que la efectividad de una estructura modular depende de tres ejes fundamentales: (i) Recursos y sostenimiento logístico; (ii) planeamiento basado en capacidades; y (iii) capacitación continua y liderazgo adaptativo (Lundy et al., 2020; Arévalo, 2020; Benavides, 2021).

Asimismo, el planeamiento basado en capacidades implica priorizar los efectos operativos que se busca lograr y luego determinar las capacidades necesarias para alcanzarlos (Benavides, 2021). Asimismo, Álvarez (2023) y Gamarra (2023) destacan la importancia de contar con doctrina moderna, medios suficientes y reglas de empleo claras, de modo que las operaciones se desarrollen con oportunidad, proporcionalidad y control.

Por otro lado, sobre este mismo punto en referencia a la evidencia empírica, los entrevistados identificaron como recursos y capacidades críticas el equipamiento, las comunicaciones seguras, la movilidad, el sostenimiento y las TIC, junto con competencias humanas asociadas a la interoperabilidad y al liderazgo; como lo indican en lo siguiente: “Equipamiento, Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), movilidad, sostenimiento

y personal calificado y certificado” (E1). “Tecnologías, movilidad, sostenimiento, comunicaciones seguras” (E2). “Las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC), movilidad, equipo de protección, entrenamiento y sostenimiento. Sin equipos modernos y personal entrenado no funcionará” (E4). “Comunicaciones seguras, movilidad y sostenimiento. Competencias en mando y control en organizaciones modulares” (E5). Respecto a la capacitación y preparación del personal, coincidieron en la necesidad de formación modular por funciones, entrenamiento en escenarios reales y liderazgo adaptativo, según lo indicado: “Entrenamiento en protocolos con una estructura modular e interoperabilidad” (E1). “Formación modular continua y de refresco” (E6). “Formación en participación del apoyo al orden interno con protocolos más definidos y legales”. (E7). “Formación continua en protocolos modulares”. (E10).

Sobre ello, la interpretación analítica surge del análisis integrado de las bases teóricas y la literatura doctrinaria, y confirma que la efectividad modular depende de un paquete mínimo de capacidades conformado por sostenimiento logístico, movilidad táctica, interoperabilidad tecnológica y liderazgo adaptativo. Cuando estos elementos se articulan, la modularidad se traduce en resultados operativos; cuando alguno falta, el modelo se degrada. Los testimonios coinciden con los postulados de Lundy et al. (2020) sobre la sincronización entre comando y control (C2) y sostenimiento logístico como determinantes de la eficiencia. Además, la insistencia de los entrevistados en la formación modular continua refleja lo señalado por Arévalo (2020) y Benavides (2021): “La profesionalización y estandarización del adiestramiento son esenciales para sostener la modularidad”.

De esta manera, los factores críticos de éxito identificados (recursos, capacitación y liderazgo) constituyen los cimientos doctrinarios y operativos para una implementación efectiva en la Primera Brigada de Fuerzas Especiales. Su ausencia actual explica por qué el modelo modular permanece en fase proyectiva y no en ejecución.

De manera global, en este capítulo el diálogo teórico-empírico evidenció una coherencia significativa entre las bases teóricas y las percepciones institucionales, aunque

con diferencias en el grado de implementación. La modularidad es comprendida como un modelo capaz de otorgar autonomía, rapidez de respuesta y eficiencia operativa, pero su materialización requiere condiciones estructurales y doctrinarias aún no consolidadas.

A nivel teórico, la modularidad se sustenta en el planeamiento por capacidades, el mando tipo misión y el liderazgo adaptativo; a nivel empírico, los oficiales entrevistados reconocen esos principios como necesarios para enfrentar escenarios complejos de orden interno, donde la coordinación con la PNP exige flexibilidad y rapidez.

Los hallazgos confirman que la modularidad no ha sido implementada en la Primera Brigada de Fuerzas Especiales, pero su viabilidad se proyecta sobre tres pilares fundamentales: (i) Reforma doctrinaria, que actualice reglas de empleo y protocolos interinstitucionales; (ii) Inversión sostenida en medios y tecnologías, especialmente en TIC y movilidad táctica; y (iii) Capacitación modular continua, que garantice competencia técnica y liderazgo adaptativo. En suma, los datos empíricos validan los supuestos teóricos y refuerzan la idea de que la efectividad modular depende menos de la estructura formal y más del alineamiento entre doctrina, recursos y formación.

Asimismo, aunque la organización modular aún no se encuentra implementada en la Primera Brigada de Fuerzas Especiales, su adopción constituye una alternativa viable y necesaria para optimizar la capacidad de respuesta en operaciones de restablecimiento del orden interno.

La comparación entre la teoría y la evidencia empírica demuestra que los principios de planeamiento basado en capacidades, mando tipo misión, C2 interoperable y liderazgo adaptativo son compatibles con la realidad institucional peruana, siempre que se acompañen de recursos logísticos, tecnológicos y humanos adecuados.

En consecuencia, la modularidad se proyecta como un modelo potencialmente efectivo para fortalecer la eficiencia, la autonomía operativa y la coordinación interinstitucional del Ejército del Perú. Su implementación debe realizarse por fases, sustentada en doctrina actualizada, sostenimiento asegurado y capacitación permanente, para garantizar una

transición gradual, legal y funcional hacia una fuerza modular plenamente operativa y sostenible.

CONCLUSIONES

Con relación al objetivo general, el estudio permitió comprender que la organización modular, aunque aún no implementada en la Primera Brigada de Fuerzas Especiales, se configura como una alternativa viable y coherente con las necesidades operativas actuales del Ejército del Perú. A través del diálogo teórico–empírico, se interpretó que la modularidad representa una posibilidad de transformación institucional orientada a mejorar la eficiencia, la autonomía táctica y la capacidad de respuesta frente a escenarios de restablecimiento del orden interno. El análisis reveló que su efectividad potencial depende de la articulación entre doctrina, liderazgo, capacitación y sostenimiento logístico-tecnológico, elementos que hoy aún presentan limitaciones.

En este sentido, la modularidad se concibe no como una estructura impuesta, sino como un proceso organizacional en construcción, que puede consolidarse mediante una implementación gradual, contextualizada y sostenida en principios de mando tipo misión y planeamiento basado en capacidades.

En conjunto, los resultados de la investigación permitieron configurar una comprensión profunda del fenómeno modular como una oportunidad de modernización institucional para el Ejército del Perú. El análisis fenomenológico reveló que la modularidad existe hoy como un ideal doctrinario y operativo, cuya viabilidad futura depende de la voluntad de liderazgo, la actualización de la doctrina, la asignación de recursos y el desarrollo de competencias modulares en todos los niveles de mando.

Asimismo, el estudio contribuye al conocimiento teórico al integrar las percepciones del personal militar con los postulados doctrinarios internacionales, y al plano práctico al ofrecer orientaciones para una implementación gradual y contextualizada.

Finalmente, se abren nuevas líneas de investigación orientadas a diseñar un modelo modular peruano adaptado a las condiciones locales, evaluar sus impactos en operaciones

conjuntas y fortalecer la doctrina nacional de fuerzas modulares como instrumento de seguridad y estabilidad interna.

Con relación al objetivo específico 1, las percepciones recogidas de los miembros de la Primera Brigada evidencian una comprensión favorable y madura del concepto de modularidad, asociándolo con mayor autonomía táctica, claridad de funciones, rapidez de despliegue y optimización de recursos.

Los actores interpretan la modularidad como una herramienta que potenciaría la eficiencia operativa y la coordinación interinstitucional, en concordancia con los fundamentos teóricos del mando tipo misión y la descentralización decisional. Sin embargo, los testimonios también reflejan resistencia inicial al cambio, deficiencias logísticas y limitaciones tecnológicas, factores que obstaculizan su materialización.

De este modo, se concluye que la modularidad es percibida como una necesidad institucional aún pendiente de desarrollo, cuyo éxito dependerá de una gestión del cambio cultural sostenida, capacitación sistemática y fortalecimiento de capacidades tecnológicas y doctrinarias.

Con relación al objetivo específico 2, el análisis de experiencias internacionales permitió comprender que la modularidad ha demostrado efectividad en contextos como Colombia y Chile, donde se consolidó mediante liderazgo comprometido, doctrina flexible y capacitación constante. Los entrevistados interpretaron estos casos como referentes de éxito que pueden guiar una transición modular en el Ejército del Perú, siempre que se adapten a su realidad operativa y presupuestal.

Asimismo, se reconoció que el caso de México evidencia los riesgos de adoptar modelos externos sin adecuación contextual ni sostenimiento logístico. Por tanto, se concluye que las lecciones más relevantes para el ámbito nacional son: la implementación por fases, la consolidación doctrinaria propia y la institucionalización de la formación modular progresiva, condiciones necesarias para asegurar la viabilidad del modelo en la Primera Brigada de Fuerzas Especiales.

Con relación al objetivo específico 3, del contraste entre la teoría y la evidencia empírica se interpretó que la efectividad y sostenibilidad de una organización modular dependen de la convergencia de tres factores esenciales (críticos): (i) Disponibilidad de recursos materiales y tecnológicos (equipamiento, TIC, movilidad y sostenimiento). (ii) Capacitación modular continua, centrada en la interoperabilidad y la toma de decisiones por efectos. (ii) Liderazgo adaptativo y gestión del cambio organizacional, orientados a fortalecer la autonomía disciplinada y la cohesión institucional. Estos factores no solo definen la eficacia operativa, sino también el cambio cultural necesario para una transición modular sostenible.

Se concluye que, sin estos componentes, la modularidad permanecerá como un modelo teórico sin ejecución; pero con ellos, podría transformarse en un sistema flexible, interoperable y eficiente, acorde con las demandas contemporáneas de la defensa interna.

RECOMENDACIONES

Con relación al objetivo general, se recomienda que el Ejército del Perú, a través de la Primera Brigada de Fuerzas Especiales y con el apoyo del Comando de Educación y Doctrina (COEDE), evalúe e impulse un plan institucional orientado a la creación de una organización modular tipo batallón especializada en operaciones de restablecimiento del orden interno.

Este plan debe comprender la actualización doctrinaria, el fortalecimiento de las capacidades técnicas y humanas, así como la incorporación progresiva de recursos tecnológicos y logísticos necesarios para su desarrollo. De esta forma, la institución podrá fortalecer su capacidad de respuesta ante escenarios de restablecimiento del orden interno, garantizando una estructura flexible, interoperable y sostenible, sustentada en los principios del planeamiento basado en capacidades y del mando tipo misión.

Asimismo, que el Ejército del Perú fortalezca su doctrina institucional, incorporando los principios de modularidad, interoperabilidad y planeamiento basado en capacidades en los manuales de empleo, reglamentos y programas educativos de formación y perfeccionamiento militar. Paralelamente, se sugiere fomentar la investigación militar aplicada, priorizando estudios que: (i) Evalúen los resultados de la creación y funcionamiento de la organización modular tipo batallón en operaciones de restablecimiento del orden interno. (ii) Analicen el impacto del liderazgo adaptativo y de la cultura modular en la efectividad operativa. (iii) Propongan lineamientos doctrinarios para la expansión del modelo modular hacia otras unidades especializadas del Ejército del Perú. Estas acciones contribuirán a consolidar una doctrina modular en el Ejército del Perú, sustentada en la evidencia empírica y adaptada a las condiciones del entorno operativo nacional.

Todo lo anteriormente descrito orientará a traducir los hallazgos y conclusiones de la investigación en acciones institucionales concretas y sostenibles, dirigidas a la creación de una organización modular tipo batallón dentro de la Primera Brigada de Fuerzas Especiales.

Su ejecución progresiva permitirá modernizar la estructura organizacional, optimizar la capacidad operativa y fortalecer la doctrina militar, consolidando un modelo modular flexible, eficiente e interoperable que contribuya al restablecimiento del orden interno y a la modernización del Ejército del Perú.

Con relación al objetivo específico 1, se recomienda desarrollar programas formativos e informativos orientados a generar una cultura modular dentro de la Primera Brigada de Fuerzas Especiales, con énfasis en el personal que integrará la futura organización modular tipo batallón. Estos programas deben incluir capacitaciones en liderazgo adaptativo, trabajo en módulos funcionales, toma de decisiones descentralizada y coordinación interinstitucional, de modo que el personal interiorice los principios operativos de la modularidad antes de su implementación formal. Asimismo, se sugiere reforzar la comunicación interna sobre los beneficios del modelo modular, a fin de reducir la resistencia cultural al cambio y promover una visión compartida del proceso de transformación organizacional.

Con relación al objetivo específico 2, se recomienda que el Ejército del Perú elabore un modelo modular propio y contextualizado, tomando como referencia las experiencias exitosas de Colombia y Chile, pero ajustado a las condiciones doctrinarias, operativas y presupuestales del país.

Para ello, se sugiere conformar un grupo interdisciplinario integrado por especialistas en doctrina, planeamiento, operaciones, logística y educación militar, encargado de diseñar un prototipo modular piloto que permita probar, evaluar y perfeccionar procedimientos, estructuras y requerimientos logísticos antes de su institucionalización. De esta manera, la creación de la organización modular tipo batallón se fundamentará en evidencia empírica nacional, garantizando su pertinencia y eficacia operativa en escenarios de restablecimiento del orden interno.

Con relación al objetivo específico 3, se recomienda planificar y asignar de manera prioritaria los recursos humanos, logísticos y tecnológicos necesarios para asegurar la creación y sostenibilidad operativa de la organización modular tipo batallón. Esto incluye la

implementación de sistemas de comando y control interoperables (C2), el uso de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) actualizadas, la disponibilidad de medios de movilidad táctica y el establecimiento de programas permanentes de sostenimiento logístico.

Asimismo, se debe institucionalizar un programa de capacitación modular continua, orientado al desarrollo de competencias en interoperabilidad, planeamiento por capacidades y liderazgo adaptativo en todos los niveles de mando. El éxito del modelo modular dependerá de la articulación efectiva entre doctrina, liderazgo, recursos y adiestramiento continuo, garantizando su efectividad y sostenibilidad en el tiempo.

PROPUESTA PARA ENFRENTAR LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

Título del Aporte de Investigación:

Plan institucional para la implementación modular tipo batallón en la Primera Brigada de Fuerzas Especiales.

Objetivos del Aporte de Investigación:

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal proponer la implementación de una organización modular tipo batallón en la Primera Brigada de Fuerzas Especiales del Ejército del Perú, con el propósito de optimizar su capacidad de respuesta y efectividad operativa en las operaciones de restablecimiento del orden interno.

Para cumplir con este propósito, se establecen los siguientes objetivos específicos:

- Diagnosticar la situación actual de la estructura organizacional, doctrinaria y logística de la Primera Brigada de Fuerzas Especiales, identificando sus limitaciones para responder a escenarios de crisis en relación al orden interno.
- Diseñar el modelo modular tipo batallón, definiendo sus módulos funcionales, estructura de mando y procedimientos operativos de coordinación interinstitucional.
- Implementar progresivamente el modelo modular mediante una fase piloto que permita validar su eficacia en operaciones reales o simuladas.
- Evaluar y consolidar los resultados de la implementación, asegurando su sostenibilidad doctrinaria, organizacional y operativa en el mediano plazo.

Justificación del Aporte de Investigación:

Durante el desarrollo de la investigación cualitativa “Efectividad de una organización modular en apoyo al restablecimiento del orden interno en la Primera Brigada de Fuerzas Especiales en Lima, 2024”, se identificó que la estructura actual de la brigada presenta limitaciones de flexibilidad, coordinación y autonomía táctica frente a los desafíos contemporáneos de seguridad interna.

Las entrevistas realizadas al personal militar y el análisis documental revelaron que la falta de una organización modular impide una adecuada movilidad, interoperabilidad y sostenimiento logístico, generando respuestas lentas y desarticuladas ante situaciones de crisis.

En este contexto, la presente propuesta plantea la creación e implementación de un modelo modular tipo batallón, sustentado en los principios del mando tipo misión, el planeamiento basado en capacidades y la interoperabilidad tecnológica y humana. Este modelo permitirá reorganizar las unidades de la brigada en módulos funcionales interdependientes, capaces de desplegarse de forma ágil, autónoma y coordinada, mejorando la efectividad en el apoyo al restablecimiento del orden interno.

Las medidas propuestas se estructuran de la siguiente manera:

Evaluación organizacional integral:

Realizar un diagnóstico exhaustivo de la estructura actual de la Primera Brigada de Fuerzas Especiales, analizando sus capacidades, deficiencias y requerimientos en doctrina, liderazgo, equipamiento y tecnología. Este diagnóstico servirá como base para la definición de las áreas críticas de intervención y la identificación de los recursos necesarios para la transición modular.

Diseño del modelo modular tipo batallón:

Desarrollar un esquema organizacional flexible que contemple módulos operativos, logísticos, de mando y control (C2) y de apoyo especializado. Este diseño deberá definir los roles, las líneas de mando, las funciones y los procedimientos estandarizados, asegurando su compatibilidad con los sistemas doctrinarios del Ejército del Perú y la Policía Nacional.

Implementación piloto del modelo modular:

Ejecutar una fase inicial de prueba en una unidad seleccionada de la Primera Brigada de Fuerzas Especiales. Esta fase incluirá la capacitación del personal en liderazgo adaptativo, interoperabilidad y toma de decisiones descentralizada; además, la aplicación de ejercicios

operativos conjuntos que validen la capacidad modular de despliegue rápido y respuesta eficiente.

Evaluación y formalización doctrinaria:

Analizar los resultados obtenidos en la fase piloto mediante indicadores de efectividad operativa, sostenimiento logístico y coordinación interinstitucional. Con base en los resultados, se realizarán los ajustes necesarios y se consolidará un Manual Operativo de Organización Modular, que formalice su aplicación como doctrina institucional.

Fortalecimiento de la cultura modular y liderazgo adaptativo:

Desarrollar un programa continuo de formación modular orientado a todos los niveles de mando, para fomentar una cultura de autonomía disciplinada, cohesión de equipo y liderazgo por misión, asegurando la sostenibilidad del modelo modular a largo plazo.

Resultados esperados:

- Optimización del despliegue táctico y mejora de la capacidad de reacción ante emergencias internas.
- Reducción del tiempo de respuesta y aumento de la coordinación entre la 1.^a Brig. FFEE y otras instituciones.
- Reconfiguración organizacional basada en la modularidad y el planeamiento por capacidades.
- Fortalecimiento doctrinario y profesional del personal en liderazgo adaptativo e interoperabilidad.

Consolidación de un modelo modular nacional que sirva de referencia para otras unidades del Ejército del Perú.

Tabla 9

Plan de Acción por Fases para la Implementación Modular Tipo Batallón en la Primera Brigada de Fuerzas Especiales del EP.

Fase	Objetivo	Meta	Indicadores	Unidad de medida	Plazo	Porcentaje de cumplimiento (1er año)	Porcentaje de cumplimiento (2do año)	Responsables
Fase I: Diagnóstico Institucional	Fortalecer la estructura organizacional y doctrinaria de la Primera Brigada de Fuerzas Especiales.	Evaluar la estructura actual de la 1. ^a Brig. FFEE, identificando brechas doctrinarias, operativas y tecnológicas.	Informe de diagnóstico, cantidad de brechas detectadas y priorizadas.	Informes técnicos y matriz FODA.	6 meses.	40% con diagnóstico institucional completo.	80% con informe validado y aprobado por COEDE.	Estado Mayor de la 1. ^a Brig. FFEE – COEDE – Jefatura de Doctrina.
Fase II: Diseño del Modelo Modular Tipo Batallón	Diseñar el modelo modular tipo batallón adaptado a las condiciones operativas y doctrinarias nacionales.	Elaborar el modelo modular con módulos funcionales (C2, ISR, logística, movilidad y control de multitudes).	Documento de diseño aprobado, cantidad de módulos definidos y validados.	Manual Operativo de Organización Modular (MOPOM).	6 meses.	50% con propuesta estructural aprobada.	100% del modelo modular validado por COEDE.	COEDE – DIPLANE – DIEDOCE.
Fase III: Implementación Piloto	Ejecutar la fase piloto del modelo modular tipo batallón.	Implementar dos módulos funcionales (operativo y logístico) para validar el modelo modular.	Número de módulos implementados, ejercicios combinados realizados, tiempos de despliegue evaluados.	Informes de ejercicios y reportes de desempeño.	12 meses.	30% con módulos conformados y entrenamiento inicial.	70% con módulos plenamente operativos y validados.	G-3 del 1. ^a Brig. FFEE – COEDE – DILOGE.
Fase IV: Capacitación y Liderazgo Modular	Capacitar al personal de la 1. ^a Brig. FFEE en liderazgo adaptativo, mando por misión e interoperabilidad modular.	Formar al 100% del personal clave en doctrina modular y toma de decisiones descentralizada.	Número de oficiales y suboficiales capacitados y certificados.	Actas de capacitación, certificados emitidos.	12 meses (en paralelo con la fase piloto).	60% del personal formado y certificado.	100% del personal capacitado y evaluado.	COEDE – DIPERE.

Fase	Objetivo	Meta	Indicadores	Unidad de medida	Plazo	Porcentaje de cumplimiento (1er año)	Porcentaje de cumplimiento (2do año)	Responsables
Fase V: Interoperabilidad Interinstitucional	Fortalecer la coordinación modular con la Policía Nacional y otras instituciones del Estado.	Realizar ejercicios combinados EP-PNP en escenarios simulados de restablecimiento del orden interno.	Número de ejercicios ejecutados y nivel de interoperabilidad alcanzado.	Actas de interoperabilidad, informes de coordinación.	9 meses.	40% con protocolos iniciales EP-PNP.	100% con interoperabilidad certificada en escenarios simulados.	1.ª Brig. FFEE – Comando Conjunto FF.AA.
Fase VI: Evaluación y Consolidación Doctrinaria	Evaluar los resultados del proceso de implementación modular y consolidarlo en la doctrina institucional.	Elaborar el informe de evaluación final y actualizar la doctrina de empleo modular.	Indicadores de desempeño, documento doctrinario actualizado.	Informe final y manual doctrinario consolidado.	6 meses.	50% de evaluación operativa completada.	100% de consolidación doctrinaria validada por el Comando del Ejército.	DIPLANE – COEDE – DIEDOCE

Nota: La presente tabla, elaborada en función de la propuesta del Plan institucional para la implementación modular tipo batallón en la Primera Brigada de Fuerzas Especiales, resume las acciones estratégicas necesarias para su ejecución ordenada por fases secuencial.

FUENTES DE INFORMACIÓN.

Aguilar, R., Arévalo, R., y Ccapa, J. (2019). *Capacidad de respuesta del Ejército del Perú en apoyo a la Policía Nacional en el control del orden interno*. Escuela de Guerra del Ejército del Perú – EP.

https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/ESGE_28150dc32cc45e61c32fd139d622228a

Alarcón, A. (2021). *Incremento de la capacidad operativa de la 32.ª Brigada de Infantería para el apoyo al control del orden interno en La Esperanza, El Porvenir, Florencia de Mora y Trujillo, 2018-2019*. Escuela de Guerra del Ejército del Perú – EP.

https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/ESGE_8e9d193266bbc3bfc5ad4193dd5f24a1/Details

Alcorta, F. (2024). El dilema de las Fuerzas Armadas y la seguridad pública. *Átomo: Crimen organizado*, (11), 78–93. <https://revistaatomo.com/es/2025/01/el-dilema-de-las-fuerzas-armadas-y-la-seguridad-publica/>

Álvarez, F. (2023). *Apoyo de las Fuerzas Armadas y el Orden Interno*, Lima. Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/106934>

Álvarez, G., y Gómez, G. (2022). *Fuerzas armadas en orden interno: Normalización de la excepcionalidad chilena*. *Revista Europea de Estudios Latinoamericanos y del Caribe*. No. 114 (2022): July-December, pp. 115-135. <https://erlacs.org/articles/10917>

Arévalo, J. (2020). *Concepto fundamental de empleo del Ejército*. Dirección de Planeamiento del Ejército (DIPLANE), Ejército del Perú.

<https://ceeep.mil.pe/wp-content/uploads/2020/11/diplane-BJ.pdf>

Benavides, R. (2021). El planeamiento basado en capacidades y efectos y su adaptación en el proceso de transformación del ejército. *Military Review Ed. Hispanoamérica*

<https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/Army-Press-Online-Journal/Spanish/OLE-Benavides.pdf>

Benites, C. (2021). *Análisis de las normas de uso de la fuerza de la Brigada Multipropósito en tareas de seguridad ciudadana en Lima metropolitana - 2020*. Escuela de Guerra del Ejército del Perú – EP. <https://hdl.handle.net/20.500.14141/271>

Collantes, R. (2023). *Participación de la 1.ª Brigada de Infantería en apoyo a la Policía Nacional para el control del orden interno en su ámbito de responsabilidad, Tumbes, 2022*. Escuela de Guerra del Ejército del Perú – EP. <https://hdl.handle.net/20.500.14141/110>

Council of the European Union (2022). *A strategic compass for security and defence: For a European Union that protects its citizens, values and interests and contributes to international peace and security*. <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-7371-2022-INIT/en/pdf>

Creswell, J. (2018). *Diseño de investigación cualitativa*. Editorial Académica. <https://academia.utp.edu.co/seminario-investigacion-II/files/2017/08/INVESTIGACION-CUALITATIVACreswell.pdf>

Creswell, J. & Poth C. (2018). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches* (4.ª ed.). SAGE Publications, Inc. 1. https://pubhtml5.com/enuk/cykh/Creswell_and_Poth%2C_2018%2C_Qualitative_Inquiry_4th/

Elías, I. (2021). *Capacidad operativa de la 1.ª Brigada Multipropósito y su implicancia frente a la inseguridad ciudadana en apoyo a la Policía Nacional del Perú en Lima Cercado, 2020*. Escuela de Guerra del Ejército del Perú – EP. https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/ESGE_a08d452efd42f0acc28f3aab055619c1

- Feickert, A. (2025). *The 2024 Army Force Structure Transformation Initiative*. Congressional Research Service (CRS). <https://www.congress.gov/crs-product/R47985#:~:text=2003%3A%20The%20Modular%20Army4>.
- Galindo, D. (2025). Las Fuerzas Armadas en el control del orden interno y en el apoyo a la Policía Nacional del Perú para su restablecimiento. *Seguridad y Poder Terrestre*, 4(1), 97–114. <https://ceep.mil.pe/2025/06/05/las-fuerzas-armadas-en-el-control-del-orden-interno-y-en-el-apoyo-a-la-policia-nacional-del-peru-para-su-restablecimiento/>
- Gamarra, A., y Vélez, N. (2025). Apoyo de las Fuerzas Armadas a la Policía Nacional del Perú en situaciones de disturbios sociales: Casos recientes y procedimientos estándar para restablecer el orden interno. *Revista Regunt*, 5(1), 19–28. <https://doi.org/10.18050/regunt.v5i1.02>
- Gamarra, O. (2023). *Metodología de Planeamiento Militar Frente a las Acciones Militares de Apoyo al Control del Orden Interno de la 5.ª Brigada de Montaña de la Región Apurímac, 2020*. Escuela de Guerra del Ejército del Perú – EP. <https://hdl.handle.net/20.500.14141/38>
- Gómez, E. (2017). How Everything Became War and the Military Became Everything: Tales from the Pentagon [Reseña del libro *How Everything Became War and the Military Became Everything: Tales from the Pentagon*, por R. Brooks]. *Cato Journal*, 37(2), 430–434. <https://doi.org/10.1080/03071847.2017.1418637>
- Gómez, J. (2021). *Fortalecimiento de la capacidad de respuesta de la Brigada Multipropósito para asumir el orden interno en estado de emergencia en su sector de responsabilidad*. Escuela de Guerra del Ejército del Perú – EP. <https://hdl.handle.net/20.500.14141/252>
- Hernández, R., Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (6.ª ed.). Ciudad de México: McGraw-Hill Education. ISBN 978-1-4562-6096-5.

- Holland, E. (2014). Mary Kaldor, *New and Old Wars: Organized Violence in a Global Era* (3rd ed.) [Reseña del libro *New and Old Wars: Organized Violence in a Global Era* (3rd ed.), de M. Kaldor]. *Nations and Nationalism*, pp. 833, 834.
https://doi.org/10.1111/nana.12092_9
- Hurtado, C., y Doria, A. (2020). *Nuevos roles de las fuerzas armadas en seguridad: Experiencias de México, Colombia y Perú*. *Revista Científica General José María Córdova*, 18(30), 379-398. <http://dx.doi.org/10.21830/19006586.548>
- Johnson, S., Peters, J., Kitchens, K., Martin, A., & Fischbach, J. (2012). A review of the Army's modular force structure (RAND Technical Report TR-927-2). RAND Corporation.
https://www.rand.org/pubs/technical_reports/TR927-2.html
- Kaldor, M. (2012). *New and old wars: Organized violence in a global era* (3rd ed.). Cambridge: Polity Press, 2012, 268 pp. 833,834. https://doi.org/10.1111/nana.12092_9
- Kugler, R. (2008). Case study in Army transformation: Creating modular forces (Case Studies in National Security Transformation, No. 14). National Defense University Press, Center for Technology and National Security Policy.
<https://www.files.ethz.ch/isn/136870/Case%2014%20Army%20Transformation%20Creating%20Modular%20Forces.pdf>
- Lundy, M., Fogg, R., Creed, R., & Latham, W. (2020). Manual de campaña 4-0: Impulsando cambios en el sostenimiento. *Military Review*, 3.er Trimestre, 3–7.
<https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/Spanish/Lundy-manual-de-campana-4-0-SPA-Q3-2020.pdf>
- Metz, S. & Millen, R. (2003). *Future war/Futures battlespace: the strategic roles of American landpower*. U.S. Army War College Press.
<https://www.comw.org/rma/fulltext/0303metz.pdf#:~:text=adaptation,technologies%20to%20ensure%20they%20function>

- Molero, J. (2021). *Intervención de la 1.ª Brigada de Fuerzas Especiales en las tareas de apoyo al control del orden interno (inseguridad ciudadana) en la Región Lima, periodo 2020*. Escuela de Guerra del Ejército del Perú – EP.
https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/ESGE_d8f7e37237de01ff43e84a3df332b6d5
- Nacarino, L. (2023). *El empleo de la 1.ª Brigada de Caballería en apoyo a la seguridad ciudadana, Sullana, 2019*. Escuela de Guerra del Ejército del Perú – EP.
<https://hdl.handle.net/20.500.14141/122>
- Narváez, H. (2024). Las Fuerzas Especiales del Ejército Nacional de Colombia y su aporte a la seguridad y defensa nacional. *Revista Estado, Paz y Sistema Internacional*, 3(5), 27-43. <https://doi.org/10.25062/2981-3034.4858>
- NATO. (2015). Framework for Future Alliance Operations. *NATO UNCLASSIFIED-PUBLICLY DISCLOSED*.
<https://www.act.nato.int/wp-content/uploads/2023/06/ffao-2015.pdf>
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc. ISBN 978-1-4129-7212-3.
- Remotti, J. (2009). *La responsabilidad del Gobierno por la actuación de las Fuerzas Armadas en el control del orden interno durante la vigencia de un estado de emergencia. El caso peruano*, 11(22), 215-250. <https://dialnet.unirioja.es/revista/1584/A/2009>
- Resteigne, D., & Manigart, P. (2019). Boots on the streets: a “policization” of the armed forces as the new normal?. *Sciedno*, 8(special issue), 16–27. DOI 10.2478/jms-2019-0003.
- Rivera, O., y Yangali, J. (2022). *Guía para la elaboración de la tesis. Enfoque cualitativo*. Lima: Fondo Editorial de la Universidad Privada Norbert Wiener. DOI: 10.37768/unw.vri.0005.

- Rubio, O. (2018). Las Fuerzas Armadas mexicanas en la función de seguridad interior. *Revista internacional de ciencias sociales y humanidades SOCIOTAM*, 25(2), 95-119.
<https://sociotam.uat.edu.mx/index.php/SOCIOTAM/article/view/72/52>
- Sienkiewicz, K., & Owczarek, T. (2021). Complementarity of communication and coordination in ensuring effectiveness of emergency management networks. *Sustainability*, 13(1), 221. <https://doi.org/10.3390/su13010221>
- Strauss, A., y Corbin, J. (2012). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (3rd ed.).
<https://methods.sagepub.com/book/mono/preview/basics-of-qualitative-research.pdf>
- United Nations. (2008). *Peacekeeping operations: Principles and guidelines*. United Nations Department of Peacekeeping Operations.
https://peacekeeping.un.org/sites/default/files/capstone_eng_0.pdf
- United Nations. (2015). *Peacekeeping Missions Military Force Headquarters Support Unit Manual*. United Nations Department of Peacekeeping Operations.
[https://resourcehub01.blob.core.windows.net/\\$web/Policy%20and%20Guidance/core%20peacekeepingguidance/Thematic%20Operational%20Activities/Military/United%20Nations%20Peacekeeping%20Missions%20Military%20FHQ%20Support%20Unit%20manual_ReducedSize.pdf](https://resourcehub01.blob.core.windows.net/$web/Policy%20and%20Guidance/core%20peacekeepingguidance/Thematic%20Operational%20Activities/Military/United%20Nations%20Peacekeeping%20Missions%20Military%20FHQ%20Support%20Unit%20manual_ReducedSize.pdf)
- Van Manen, M. (2016). *Phenomenology of practice: Meaning-giving methods in phenomenological research and writing*. Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781315422657>
- Vera, P. (2019). Transformación militar: Esfuerzo y compromiso institucional. *Military Review Ed. Hispanoamérica*, 74(3), 36–45.
<https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/Spanish/Vera-Transformacion-militar-SPA-Q3-2019.pdf>

ANEXOS

- Anexo 1: Matriz de consistencia.
- Anexo 2: Validación de instrumento.
- Anexo 3: Instrumento de recolección de información.
- Anexo 4: Autorización para la recolección de información.
- Anexo 5: Consentimiento informado.

Anexo 1: Matriz de Consistencia.

Problemas	Objetivos	Categorías y Subcategorías	Metodología
<p>Problema General:</p> <p>¿Cómo la implementación de una organización modular en la Primera Brigada de Fuerzas Especiales mejora la efectividad de su apoyo al restablecimiento del orden interno en Lima, 2024?</p>	<p>Objetivo General:</p> <p>Determinar la efectividad de una organización modular en la Primera Brigada de Fuerzas Especiales para optimizar su capacidad de respuesta en operaciones de restablecimiento del orden interno en Lima, 2024.</p>	<p>CATEGORÍA 1: Percepción interna de la estructura modular.</p> <p>SUBCATEGORÍAS. 1.1. Ventajas operativas. 1.2. Desafíos de implementación</p>	<p>Enfoque de investigación: Cualitativo. Tipo de investigación: Teórico-empírico. Método de investigación: Fenomenológico. Muestra: Diez (10) oficiales del Ejército con experiencia en el apoyo al restablecimiento del orden interno.</p>
<p>Problemas Específicos:</p> <p>¿Cómo perciben los miembros de la primera Brigada Fuerzas Especiales los beneficios y retos de adoptar una estructura modular en sus acciones militares?</p> <p>¿Qué lecciones y experiencias de estructuras modulares en otras fuerzas militares pueden ser adaptadas a la Primera Brigada de Fuerzas Especiales en Lima?</p> <p>¿Cuáles son los factores críticos de éxito para la implementación efectiva y sostenible de una organización modular en la Primera Brigada Fuerzas Especiales?</p>	<p>Objetivos Específicos:</p> <p>Describir la percepción de los miembros de la Primera Brigada de Fuerzas Especiales sobre las ventajas y desafíos de adoptar una estructura modular en sus acciones militares.</p> <p>Identificar experiencias y lecciones de implementación de estructuras modulares en otras fuerzas militares.</p> <p>Determinar factores críticos de éxito para asegurar una implementación efectiva y sostenible de una estructura modular en la primera Brigada de Fuerzas Especiales.</p>	<p>1.3. Eficiencia y efectividad.</p> <p>CATEGORÍA 2: Experiencias externas En estructuras modulares.</p> <p>SUBCATEGORÍAS. 2.1. Casos de éxito. 2.2. Lecciones aprendidas.</p> <p>CATEGORÍA 3: Factores críticos de éxito.</p> <p>SUBCATEGORÍAS. 3.1. Recursos y capacidades necesarias. 3.2. Capacitación y preparación personal.</p>	<p>Técnica: - Entrevista. - Observación. - Análisis Documental. Instrumentos: - Guía de entrevista semiestructurada. - Ficha de análisis documental. Técnicas de procesamiento y análisis de información: Fases: 1. Revisión y organización. 2. Extracción y depuración. 3. Reducción de datos. 4. Codificación (Ab-Ax-Se). 5. Triangulación de sujetos. 6. Triangulación de unidades de análisis. 7. Ejercicio fenomenológico.</p>

Anexo 2. Validación de Instrumento.

VALIDACIÓN DE GUIA DE ENTREVISTA POR EXPERTO

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: EFECTIVIDAD DE UNA ORGANIZACIÓN MODULAR EN APOYO AL RESTABLECIMIENTO DEL ORDEN INTERNO EN LA PRIMERA BRIGADA DE FUERZAS ESPECIALES EN LIMA, 2024.			
I. DATOS DEL EXPERTO:			
a.	Apellidos y Nombres	: CURACA ROJAS LUIS ALBERTO	
b.	Grado académico-profesión	: MAGISTER EN CIENCIAS MILITARES	
c.	D.N.I.	: 43512178	
d.	N° de teléfono	: 971931410	
e.	Lugar y fecha	: 25/08/2025	
f.	Firma	:	
II. DATOS DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN			
a.	Autores del instrumento	: My Art Chávez Bazán Leandro Francisco / My Inf Portero Curyarache Ricardo V.	
b.	Institución a la pertenece	: Ejército.	
c.	Método de investigación	: Cualitativa.	
d.	Tipo de entrevista	: Semiestructurada.	
III. ASPECTOS DE EVALUACIÓN			
N°	Criterios	Indicadores	Valoración De: 0 a 1
01	Diseño	Convocatoria: Lugar – tiempo Contenidos: propuesta de temas – preguntas - respuestas.	0.9
02	Organización	Selección: Informantes – representación de temas – tipo de respuesta – número de entrevistas.	0.9
03	Estructuración	Guía de entrevista: Dirección a seguir – Objetivos – N° de preguntas según tipo de entrevista. Contexto de los datos: Conocer experiencias del entrevistado. Tema propio: Aspectos que interesan.	0.8
04	Secuencial	Con relación a variables – dimensiones e indicadores. Sigue un orden lógico y pre-requisitorial.	0.9
05	Conectividad	Conjuga el tipo de pregunta con el objetivo de investigación y se armoniza con las experiencias que esperan ser revaloradas en el cuestionario.	0.9
06	Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos desconocidos y/o modificados de las variables de investigación.	0.9
07	Actualidad	Existe coherencia entre resultados alcanzados con la realidad por conocer en el marco de doctrina, leyes, teorías vigentes.	0.9
08	Contrastación de otros resultados	Han sido formuladas las preguntas, conociéndose los resultados alcanzados por otro instrumento para comparar la hipótesis de investigación.	0.9
09	Orientación a solución de problemas	Se concatenan las preguntas para alcanzar criterios, juicios, conceptos que ayuden a solucionar el problema de investigación planteado.	0.9
10	Análisis e interpretación	Se ha adecuado algún instrumento o herramienta para verter los resultados de la entrevista y analizarlos /interpretarlos.	0.9
IV. RESULTADO DE VALORACIÓN:		V. OPINIÓN DE APLICACIÓN	
89 %			
ASPECTOS PARA LA VALORACIÓN		INSTRUMENTO APLICABLE.	
<ul style="list-style-type: none"> - Validada por tres expertos, con grado académico de maestro/doctor. - Debe aplicarse la prueba de la "V" de Aiken. - Resultado mínimo aprobatorio: 0.85 u 85%. - La validación solo se hará hasta dos decimales que terminen en cero o en cinco. Ejemplo: 0.60; 0.75			

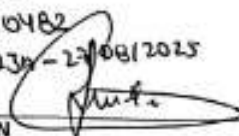

VALIDACIÓN DE GUÍA DE ENTREVISTA POR EXPERTO

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: EFECTIVIDAD DE UNA ORGANIZACIÓN MODULAR EN APOYO AL RESTABLECIMIENTO DEL ORDEN INTERNO EN LA PRIMERA BRIGADA DE FUERZAS ESPECIALES EN LIMA, 2024.			
I. DATOS DEL EXPERTO:			
a.	Apellidos y Nombres	: Gamboa German Endk Franck	
b.	Grado académico-profesión	: Magister en ciencias militares - Oficial EP	
c.	D.N.I.	: 43343132	
d.	N° de teléfono	: 996139376	
e.	Lugar y fecha	: Chorrillos - 27/08/2025	
f.	Firma	: 	
II. DATOS DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN			
a.	Autores del instrumento	: My Art Chávez Bazán Leandro Francisco / My Inf Portero Cunyarache Ricardo V.	
b.	Institución a la pertenece	: Ejército.	
c.	Método de investigación	: Cualitativa.	
d.	Tipo de entrevista	: Semiestructurada.	
III. ASPECTOS DE EVALUACIÓN			
N°	Criterios	Indicadores	Valoración De: 0 a 1
01	Diseño	Convocatoria: Lugar – tiempo Contenidos: propuesta de temas – preguntas – respuestas.	0.9
02	Organización	Selección: Informantes – representación de temas – tipo de respuesta – número de entrevistas.	0.9
03	Estructuración	Guía de entrevista: Dirección a seguir – Objetivos – N° de preguntas según tipo de entrevista. Contexto de los datos: Conocer experiencias del entrevistado. Tema propio: Aspectos que interesan.	0.9
04	Secuencial	Con relación a variables – dimensiones e indicadores. Sigue un orden lógico y pre-requisitorial.	0.9
05	Conectividad	Conjuga el tipo de pregunta con el objetivo de investigación y se armoniza con las experiencias que esperan ser revaloradas en el cuestionario.	0.9
06	Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos desconocidos y/o modificados de las variables de investigación.	0.9
07	Actualidad	Existe coherencia entre resultados alcanzados con la realidad por conocer en el marco de doctrina, leyes, teorías vigentes.	0.9
08	Contrastación de otros resultados	Han sido formuladas las preguntas, conociéndose los resultados alcanzados por otro instrumento para comparar la hipótesis de investigación.	0.9
09	Orientación a solución de problemas	Se concatenan las preguntas para alcanzar criterios, juicios, conceptos que ayuden a solucionar el problema de investigación planteado.	0.9
10	Análisis e interpretación	Se ha adecuado algún instrumento o herramienta para verter los resultados de la entrevista y analizarlos /interpretarlos.	0.9
IV. RESULTADO DE VALORACIÓN:		V. OPINIÓN DE APLICACIÓN	
90%/5		Instrumento aplicable	
ASPECTOS PARA LA VALORACIÓN			
<ul style="list-style-type: none"> - Validada por tres expertos, con grado académico de maestro/doctor. - Debe aplicarse la prueba de la "V" de Aiken. - Resultado mínimo aprobatorio: 0.85 u 85%. - La validación solo se hará hasta dos decimales que terminen en cero o en cinco. Ejemplo: 0.60; 0.75 			



VALIDACIÓN DE GUÍA DE ENTREVISTA POR EXPERTO

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: EFECTIVIDAD DE UNA ORGANIZACIÓN MODULAR EN APOYO AL RESTABLECIMIENTO DEL ORDEN INTERNO EN LA PRIMERA BRIGADA DE FUERZAS ESPECIALES EN LIMA, 2024.			
I. DATOS DEL EXPERTO:			
a.	Apellidos y Nombres	:	LA COPELLO SAAVEDRA CESAR
b.	Grado académico-profesión	:	POSGRADO CIENCIAS MILITARES - MILITAR
c.	D.N.I.	:	10439354
d.	N° de teléfono	:	999454779
e.	Lugar y fecha	:	CHORILLOS, 02/09/2025
f.	Firma	:	
II. DATOS DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN			
a.	Autores del instrumento	:	My Art Chávez Bazán Leandro Francisco / My Inf. Portero Curyarache Ricardo V.
b.	Institución a la pertenece	:	Ejército.
c.	Método de investigación	:	Cualitativa.
d.	Tipo de entrevista	:	Semiestructurada.
III. ASPECTOS DE EVALUACIÓN			
N°	Criterios	Indicadores	Valoración De: 0 a 1
01	Diseño	Convocatoria: Lugar – tiempo Contenidos: propuesta de temas – preguntas - respuestas.	0.9
02	Organización	Selección: Informantes – representación de temas – tipo de respuesta – número de entrevistas.	0.9
03	Estructuración	Guía de entrevista: Dirección a seguir – Objetivos – N° de preguntas según tipo de entrevista. Contexto de los datos: Conocer experiencias del entrevistado. Tema propio: Aspectos que interesan.	0.9
04	Secuencial	Con relación a variables – dimensiones e indicadores. Siguió un orden lógico y pre-requisitorial.	0.9
05	Conectividad	Conjuga el tipo de pregunta con el objetivo de investigación y se armoniza con las experiencias que esperan ser revaloradas en el cuestionario.	0.9
06	Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos desconocidos y/o modificados de las variables de investigación.	0.9
07	Actualidad	Existe coherencia entre resultados alcanzados con la realidad por conocer en el marco de doctrina, leyes, teorías vigentes.	0.9
08	Contrastación de otros resultados	Han sido formuladas las preguntas, conociéndose los resultados alcanzados por otro instrumento para comparar la hipótesis de investigación.	0.9
09	Orientación a solución de problemas	Se concatenan las preguntas para alcanzar criterios, juicios, conceptos que ayuden a solucionar el problema de investigación planteado.	0.9
10	Análisis e interpretación	Se ha adecuado algún instrumento o herramienta para verter los resultados de la entrevista y analizarlos /interpretarlos.	0.9
IV. RESULTADO DE VALORACIÓN:		V. OPINIÓN DE APLICACIÓN	
90%			
ASPECTOS PARA LA VALORACIÓN		INSTRUMENTO APLICABLE.	
<ul style="list-style-type: none"> - Validada por tres expertos, con grado académico de maestro/doctor. - Debe aplicarse la prueba de la "V" de Aiken. - Resultado mínimo aprobatorio: 0.85 u 85%. - La validación solo se hará hasta dos decimales que terminen en cero o en cinco. Ejemplo: 0.60; 0.75 			

VALIDACIÓN DE GUÍA DE ENTREVISTA POR EXPERTO

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: EFECTIVIDAD DE UNA ORGANIZACIÓN MODULAR EN APOYO AL RESTABLECIMIENTO DEL ORDEN INTERNO EN LA PRIMERA BRIGADA DE FUERZAS ESPECIALES EN LIMA, 2024.			
I. DATOS DEL EXPERTO:			
a.	Apellidos y Nombres	: LOZADA SANTILLAN OTAR	
b.	Grado académico-profesión	: MAGISTER EN CIENCIAS MILITARES - OFICIAL E.P	
c.	D.N.I.	: 43451123	
d.	N° de teléfono	: 980140482	
e.	Lugar y fecha	: SAN BORDABUENO - 23/08/2025	
f.	Firma	: 	
II. DATOS DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN			
a.	Autores del instrumento	: My Art Chávez Bazán Leandro Francisco / My Inf Portero Cunyarache Ricardo V.	
b.	Institución a la pertenece	: Ejército.	
c.	Método de investigación	: Cualitativa.	
d.	Tipo de entrevista	: Semiestructurada.	
III. ASPECTOS DE EVALUACIÓN			
N°	Criterios	Indicadores	Valoración De: 0 a 1
01	Diseño	Convocatoria: Lugar – tiempo Contenidos: propuesta de temas – preguntas - respuestas.	0.9
02	Organización	Selección: Informantes – representación de temas – tipo de respuesta – número de entrevistas.	0.8
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 propio: Aspectos que interesan.	0.9
04	Secuencial	Con relacion a variables – dimensiones e indicadores. Sigue un orden lógico y pre-requisitorial.	0.9
05	Conectividad	Conjuga el tipo de pregunta con el objetivo de investigación y se armoniza con las experiencias que esperan ser revaloradas en el cuestionario.	0.9
06	Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos desconocidos y/o modificados de las variables de investigación.	0.8
07	Actualidad	Existe coherencia entre resultados alcanzados con la realidad por conocer en el marco de doctrina, leyes, teorías vigentes.	0.9
08	Contrastación de otros resultados	Han sido formuladas las preguntas, conociéndose los resultados alcanzados por otro instrumento para comparar la hipótesis de investigación.	0.9
09	Orientación a solución de problemas	Se concatenan las preguntas para alcanzar criterios, juicios, conceptos que ayuden a solucionar el problema de investigación planteado.	0.9
10	Análisis e interpretación	Se ha adecuado algún instrumento o herramienta para verter los resultados de la entrevista y analizarlos /interpretarlos.	0.9
IV. RESULTADO DE VALORACIÓN:		V. OPINIÓN DE APLICACIÓN	
88%		INSTRUMENTO APLICABLE	
ASPECTOS PARA LA VALORACIÓN			
<ul style="list-style-type: none"> - Validada por tres expertos, con grado académico de maestro/doctor. - Debe aplicarse la prueba de la "V" de Aiken. - Resultado mínimo aprobatorio: 0.85 u 85%. - La validación solo se hará hasta dos decimales que terminen en cero o en cinco. Ejemplo: 0.60; 0.75 			

VALIDACIÓN DE GUÍA DE ENTREVISTA POR EXPERTO

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: EFECTIVIDAD DE UNA ORGANIZACIÓN MODULAR EN APOYO AL RESTABLECIMIENTO DEL ORDEN INTERNO EN LA PRIMERA BRIGADA DE FUERZAS ESPECIALES EN LIMA, 2024.			
I. DATOS DEL EXPERTO:			
a.	Apellidos y Nombres	:	Suarez Villiers Cecil Harold
b.	Grado académico-profesión	:	Maestro en Ciencias Militares
c.	D.N.I.	:	41610249
d.	N° de teléfono	:	964571442
e.	Lugar y fecha	:	Chorrillos, 30/08/2025
f.	Firma	:	
II. DATOS DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN			
a.	Autores del instrumento	:	My Art Chávez Bazán Leandro Francisco / My Inf Portero Cunyarache Ricardo V.
b.	Institución a la pertenece	:	Ejército.
c.	Método de investigación	:	Cualitativa.
d.	Tipo de entrevista	:	Semiestructurada.
III. ASPECTOS DE EVALUACIÓN			
N°	Criterios	Indicadores	Valoración De: 0 a 1
01	Diseño	Convocatoria: Lugar – tiempo Contenidos: propuesta de temas – preguntas - respuestas.	0.8
02	Organización	Selección: Informantes – representación de temas – tipo de respuesta – número de entrevistas.	0.8
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 propio: Aspectos que interesan.	0.9
04	Secuencial	Con relación a variables – dimensiones e indicadores. Sigue un orden lógico y pre-requisitorial.	0.9
05	Conectividad	Conjuga el tipo de pregunta con el objetivo de investigación y se armoniza con las experiencias que esperan ser revaloradas en el cuestionario.	0.9
06	Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos desconocidos y/o modificados de las variables de investigación.	0.9
07	Actualidad	Existe coherencia entre resultados alcanzados con la realidad por conocer en el marco de doctrina, leyes, teorías vigentes.	0.9
08	Contrastación de otros resultados	Han sido formuladas las preguntas, conociéndose los resultados alcanzados por otro instrumento para comparar la hipótesis de investigación.	0.9
09	Orientación a solución de problemas	Se concatenan las preguntas para alcanzar criterios, juicios, conceptos que ayuden a solucionar el problema de investigación planteado.	0.9
10	Análisis e interpretación	Se ha adecuado algún instrumento o herramienta para verter los resultados de la entrevista y analizarlos /interpretarlos.	0.9
IV. RESULTADO DE VALORACIÓN:		V. OPINIÓN DE APLICACIÓN	
88%			
ASPECTOS PARA LA VALORACIÓN		Instrumento Aplicable.	
<ul style="list-style-type: none"> - Validada por tres expertos, con grado académico de maestro/doctor. - Debe aplicarse la prueba de la "V" de Aiken. - Resultado mínimo aprobatorio: 0.85 u 85%. - La validación solo se hará hasta dos decimales que terminen en cero o en cinco. Ejemplo: 0.60; 0.75 			

Anexo 3. Instrumentos de Recolección de información.

GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Buenos días, me encuentro desarrollando un trabajo de investigación para obtener el grado académico de Maestro con mención en Ciencias Militares, en la Escuela Superior de Guerra del Ejército - Escuela de Posgrado, habiendo elegido el tema titulado: “Efectividad de una Organización Modular en Apoyo al Restablecimiento del Orden Interno en la Primera Brigada de Fuerzas Especiales en Lima, 2024”. Por lo que desarrollaré esta entrevista anónima y desde ya le agradezco su gentil colaboración.

Teniendo en consideración su conocimiento y experiencia profesional, tenga a bien responder las siguientes preguntas:

Lugar – fecha:	
Nro.	GUÍA DE ENTREVISTA
01	¿Cómo consideran que una estructura modular impacta en la autonomía y eficiencia de las operaciones de orden interno?
	Rpta.
02	¿Cómo percibe el impacto de la modularidad en la rapidez de respuesta?
	Rpta.
03	¿Facilita la estructura modular la autonomía operativa?
	Rpta.
04	¿Existe resistencia al cambio organizacional?
	Rpta.
05	¿Qué factores dificultan la adopción del modelo modular?
	Rpta.
06	¿La estructura modular ha mejorado la eficiencia en operaciones?
	Rpta.
07	¿Qué evidencias de mayor efectividad han podido observarse?
	Rpta.
08	¿Cómo se comparan los resultados entre modularidad y estructura tradicional?
	Rpta.
09	¿Qué ejemplos de éxito en modularidad militar conoce?
	Rpta.
10	¿Qué factores contribuyeron a esos éxitos?

	Rpta.	
11		¿Qué principales lecciones se pueden extraer?
	Rpta.	
12		¿Qué errores comunes deben evitarse?
	Rpta.	
13		¿Qué recursos son imprescindibles para implementar modularidad?
	Rpta.	
14		¿Qué capacidades humanas o tecnológicas son críticas?
	Rpta.	
15		¿Qué tipo de formación requiere el personal para modularidad?
	Rpta.	
16		¿Qué deficiencias formativas existen actualmente?
	Rpta.	

Se agradece su colaboración y reiteramos la total confidencialidad de sus respuestas. Agradeceríamos mucho contar con su disponibilidad para futuras consultas.

Ficha de Análisis Documental.

En el presente estudio de investigación se consultaron diversas fuentes documentales con el objetivo de analizar la efectividad de una estructura modular en la Primera Brigada de Fuerzas Especiales, enfocándose en su capacidad para apoyar el restablecimiento del orden interno en el Distrito de Lima en 2024. Las fuentes incluyen tesis, artículos académicos. Estas referencias permiten comprender el contexto, las prácticas existentes y las teorías que sustentan la efectividad de la organización modular.

N.º	Tipo de documento	País	Referencia	Tema
1	Artículo científico	España	Remotti, J. (2009). <i>La responsabilidad del Gobierno por la actuación de las Fuerzas Armadas en el control del orden interno durante la vigencia de un estado de emergencia. El caso peruano</i> , 11(22), 215-250. https://dialnet.unirioja.es/revista/1584/A/2009	Estados de Emergencia y control del orden interno en el Perú: límites constitucionales a la intervención de las Fuerzas Armadas y salvaguardas de derechos.
2	Artículo científico	Colombia	Hurtado, C., y Doria, A. (2020). <i>Nuevos roles de las fuerzas armadas en seguridad: Experiencias de México, Colombia y Perú</i> . Revista Científica General José María Córdova, 18(30), 379-398. http://dx.doi.org/10.21830/19006586.548	Análisis de la implementación de modularidad en Fuerzas Armadas (FFAA) para enfrentar desafíos de seguridad interna.
3	Artículo científico	Chile	Álvarez, G., y Gómez, G. (2022). <i>Fuerzas armadas en orden interno: Normalización de la excepcionalidad chilena</i> . Revista Europea de Estudios Latinoamericanos y del Caribe. No. 114 (2022): July-December, pp. 115-135. https://erlacs.org/articles/10917	Estudio de la adaptación de las FFAA chilenas en el mantenimiento del orden interno.
4	Artículo científico	México	Rubio, O. (2018). Las Fuerzas Armadas mexicanas en la función de seguridad interior. <i>Revista internacional de ciencias sociales y humanidades SOCIOTAM</i> , 25(2), 95-119. https://sociotam.uat.edu.mx/index.php/SOCIOTAM/article/view/72/52	Efectos de la participación de las Fuerzas Armadas en la seguridad interior y su impacto en la legitimidad institucional en México.
5	Tesis	Perú	Aguilar et al. (2019) <i>Capacidad de respuesta del Ejército del Perú en apoyo a la Policía Nacional en el control del orden interno</i> . Escuela de Guerra del Ejército – EP. https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/ESGE_28150dc32cc45e61c32fd139d622228a	Estudio de capacidades de disuasión del Ejército que ayudarán a brindar apoyo al restablecimiento del orden interno.
6	Artículo científico	Perú	Arévalo, J. (2020). <i>Concepto fundamental de empleo del Ejército</i> . Dirección de Planeamiento del Ejército (DIPLANE), Ejército del Perú. https://ceeep.mil.pe/wp-content/uploads/2020/11/diplane-BJ.pdf	Evaluación del enfoque modular en la Línea de Esfuerzo 2 “Desarrollo de la Fuerza del Futuro” y su impacto en operaciones de orden interno.

7	Artículo científico	Perú	Benavides, R. (2021). <i>El planeamiento basado en capacidades y efectos y su adaptación en el proceso de transformación del ejército</i> . https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/Army-Press-Online-Journal/Spanish/OLE-Benavides.pdf	Arquitectura de capacidades y fuerza modular: correlación de efectos-capacidades-fuerzas para el control del orden interno en la 1.ª Brigada FFEE
8	Tesis	Perú	Alarcón, A. (2021). <i>Incremento de la capacidad operativa de la 32.ª Brigada de Infantería para un óptimo apoyo a la Policía Nacional en el control del orden interno de los distritos de La Esperanza, El Porvenir, Florencia de Mora y Trujillo, en el periodo 2018-2019</i> . Escuela de Guerra del Ejército del Perú – EP. https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/ESGE_8e9d193266bbc3bfc5ad4193dd5f24a1/Details	Planeamiento por capacidades, DL 1095 y diseño modular: impacto en la eficacia de la 1.ª Brigada FFEE para restablecer el orden interno en Lima (2024), con evidencia comparada de Trujillo.
9	Tesis	Perú	Collantes, R. (2023). <i>Participación de la 1.ª Brigada de Infantería en apoyo a la Policía Nacional para el control del orden interno en su ámbito de responsabilidad, Tumbes, 2022</i> . Escuela de Guerra del Ejército del Perú – EP. https://hdl.handle.net/20.500.14141/110	Análisis de la participación de la 1.ª Brigada de Infantería en el control del orden interno en Tumbes.
10	Tesis	Perú	Álvarez, F. (2023). <i>Apoyo de las Fuerzas Armadas y el Orden Interno, Lima</i> . Universidad César Vallejo. https://hdl.handle.net/20.500.12692/106934	Percepción del personal militar sobre el apoyo de las Fuerzas Armadas y su relación con el orden interno en Lima, 2022.
11	Tesis	Perú	Elías, I. (2021). <i>Capacidad operativa de la 1.ª Brigada Multipropósito y su implicancia frente a la inseguridad ciudadana en apoyo a la Policía Nacional del Perú en Lima Cercado, 2020</i> . Escuela de Guerra del Ejército del Perú – EP. https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/ESGE_a08d452efd42f0acc28f3aab055619c1	Recursos humanos, logísticos y técnicos de la 1.ª Brigada Multipropósito: efectos operativos en el apoyo a la PNP ante la inseguridad ciudadana en Lima Cercado.
12	Tesis	Perú	Gómez, J. (2021). <i>Fortalecimiento de la capacidad de respuesta de la Brigada Multipropósito para asumir el orden interno en estado de emergencia en su sector de responsabilidad</i> . Escuela de Guerra del Ejército del Perú – EP. https://hdl.handle.net/20.500.14141/252	Organización modular y misionamiento de la Brigada Multipropósito: efectos en la preparación y conducción de operaciones de control del orden interno
13	Tesis	Perú	Benites, C. (2021). <i>Análisis de la Norma para el Uso de la Fuerza de la Brigada Multipropósitos en Tareas de Seguridad Ciudadana en Lima Metropolitana – 2020</i> .	Preparación y entrenamiento de la Brigada Multipropósito para roles de seguridad ciudadana:

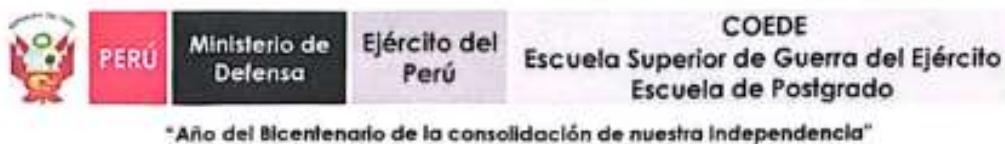
			Escuela de Guerra del Ejército del Perú – EP. https://hdl.handle.net/20.500.14141/271	alineamiento entre capacidades operativas y marco jurídico.
14	Tesis	Perú	Molero, J. (2021). <i>Intervención de la 1.ª Brigada de Fuerzas Especiales en las tareas de apoyo al control del orden interno (Inseguridad Ciudadana) en la Región de Lima, Periodo 2020</i> . Escuela de Guerra del Ejército del Perú – EP. https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/ESGE_d8f7e37237de01ff43e84a3df332b6d5	Evaluación de la intervención de la Primera Brigada de Fuerzas Especiales en tareas de control del orden interno.
15	Tesis	Perú	Nacarino, L. (2023). <i>El empleo de la 1.ª Brigada de Caballería en apoyo a la seguridad ciudadana, Sullana, 2019</i> . Escuela de Guerra del Ejército del Perú – EP. https://hdl.handle.net/20.500.14141/122	Evaluación de la capacidad de la 1.ª Brigada de Caballería en tareas de seguridad ciudadana en Sullana.
16	Tesis	Perú	Gamarra, O. (2023). <i>Metodología de Planeamiento Militar Frente a las Acciones Militares de Apoyo al Control del Orden Interno de la 5.ª Brigada de Montaña de la Región Apurímac, 2020</i> . Escuela de Guerra del Ejército del Perú – EP. https://hdl.handle.net/20.500.14141/38	Planeamiento militar en grandes unidades: evaluación del proceso de toma de decisiones y diseño operacional en operaciones de orden interno (5.ª Brigada de Montaña).

GUÍA DE OBSERVACIÓN

GUÍA DE OBSERVACIÓN CUALITATIVA			
Observación N.º	01	FECHA	15/09/2025
Lugar	Lima - Perú		
Espacio - situación	1.a Brigada de Fuerzas Especiales – Apoyo al Orden Interno		
aspectos observados	Consideraciones interpretativas/ analíticas respecto al aspecto observado	Categoría/ subcategoría	Códigos
Despliegue táctico durante simulacro en espacio abierto (formación, tiempos y cambios de formación).	Se evidenció autonomía operativa y coordinación fluida entre equipos; el cambio de formación fue rápido y con mínima instrucción verbal. (Entrevistas 1, 2, 3).	1.1. Ventajas operativas.	SC.1.1. A
Asignación de funciones por secciones/grupos funcionales “módulos” (roles definidos antes y durante el ejercicio).	Los roles se mantuvieron estables y claros; la redundancia de funciones fue baja y la toma de iniciativa estuvo enmarcada en la intención del comandante. (Entrevistas 1, 4).	1.1. Ventajas operativas.	SC.1.1. B
Interacción interinstitucional (policía/FF.AA./autoridad local).	La coordinación inicial fue efectiva, pero dependiente de oficiales enlace; se requiere protocolo común para escalamientos. (Entrevistas 2, 5).	1.1. Ventajas operativas.	SC.1.1.C
Respuesta ante eventos no planificados (incidentes simulados fuera de guion).	Se observaron dudas de mando y fricción entre subunidades al romperse la rutina; déficit de gestión del cambio y de TIC de apoyo. (Entrevistas 3, 5, 6).	1.2. Desafíos de implementación.	SC.1.2. A
Disponibilidad de equipamiento y logística de sostenimiento (comunicaciones, abastecimiento).	Limitaciones en radios y abastecimiento oportuno generaron cuellos de botella; requiere estandarización de equipamiento y paquetes de sostenimiento por módulo. (Entrevistas 2, 7).	1.2. Desafíos de implementación.	SC.1.2. B
Alineamiento doctrinario (procedimientos y reglas de empleo (uso de la fuerza).	Divergencias en interpretación de protocolos; necesidad de reforzar doctrina modular y reglas de empleo. (Entrevistas 6, 8).	1.2. Desafíos de implementación.	SC.1.2.C
Tiempos de activación y llegada a punto crítico.	El tiempo de preparación al punto crítico fue menor al estándar; evidencia de mayor eficiencia del modelo. (Entrevistas 1, 2, 5).	1.3. Eficiencia y efectividad.	SC.1.3. A
Sincronización entre equipos (apoyo/movilidad/comunicaciones).	Sincronización adecuada; cuando falló comunicación, se degradó la efectividad, mostrando dependencia de TIC. (Entrevistas 5, 7).	1.3. Eficiencia y efectividad.	SC.1.3. B
Consumo de recursos vs. Resultados.	Se lograron efectos tácticos con menor personal y tiempo; se confirma uso óptimo de recursos. (Entrevistas 1, 4, 7).	1.3. Eficiencia y efectividad.	SC.1.3.C

Uso de material audiovisual y discusión guiada (caso Colombia/Chile).	Alto nivel de apropiación de aprendizajes; consenso en replicabilidad condicionada a contexto local. (Entrevistas 1, 2, 3).	2.1. Casos de éxito.	SC.2.1. A
Identificación de factores críticos en modelos comparados.	Se reconocen liderazgo, doctrina clara y entrenamiento progresivo como claves del éxito. (Entrevistas 3, 5, 7).	2.1. Casos de éxito	SC.2.1. B
Traslado a prácticas locales (ajustes propuestos).	Se propusieron módulos con mayor movilidad y enlaces civiles; enfoque de adaptación contextual. (Entrevistas 2, 7).	2.1. Casos de éxito.	SC.2.1.C
Cierre de brechas postejercicio (retroalimentación estructurada).	Se prioriza capacitación continua y evaluación post-acción; evitar copia literal de modelos externos. (Entrevistas 2, 6, 7, 8).	2.2. Lecciones aprendidas.	SC.2.2. A
Planificación por fases (implementación gradual).	Las mejoras se recomiendan en fases con pilotos y control de cambios; evidencia de enfoque incremental. (Entrevistas 6, 8).	2.2. Lecciones aprendidas.	SC.2.2. B
Ajuste doctrinario y de reglas de empleo (uso de la fuerza).	Necesidad de actualizar documentos normativos para sostener la modularidad en campo. (Entrevistas 3, 8).	2.2. Lecciones aprendidas.	SC.2.2.C
Disponibilidad y fiabilidad de TIC/comunicaciones.	Las fallas intermitentes impactaron la sincronización; se requieren redundancias y protocolos de degradación. (Entrevistas 5, 7).	3.1. Recursos y capacidades necesarias.	SC.3.1. A
Movilidad y abastecimiento (vehículos, combustible, agua, EPP).	Cuando movilidad y sostén funcionaron, el desempeño fue superior; en su ausencia surgieron retrasos. (Entrevistas 1, 3).	3.1. Recursos y capacidades necesarias.	SC.3.1. B
Interoperabilidad entre instituciones.	Protocolos dispares afectan el flujo; urge estándar común de comunicaciones y roles. (Entrevistas 2, 5).	3.1. Recursos y capacidades necesarias.	SC.3.1.C
Participación en fases de instrucción previa (asistencia y evaluación).	Heterogeneidad en asistencia y desempeño; evidencia de brechas formativas que requieren nivelación. (Entrevistas 6, 9).	3.2. Capacitación y preparación personal.	SC.3.2. A
Dominio de protocolos y procedimientos con organización modular.	Desconocimiento parcial de algunos protocolos emergentes; recomendar reforzamiento práctico. (Entrevistas 4, 6).	3.2. Capacitación y preparación personal.	SC.3.2. B
Liderazgo adaptativo en jefes de módulo.	Se observó conducción efectiva con intención clara; cuando faltó, disminuyó cohesión. (Entrevistas 1, 3, 6).	3.2. Capacitación y preparación personal.	SC.3.2.C

Anexo 4. Autorización para la recolección de información.



Chorrillos, 05 de noviembre de 2024

OFICIO Nº 251/ESGE-EPG /U-26.e.a

Señor General de Brigada
Felipe Manuel Valdivia Zorrilla,
Comandante General de la 1ª Brigada de Fuerzas Especiales.

Asunto : Solicita brindar facilidades al personal que se indica.

Referencia : a. Reglamento para la obtención de grado académico de Maestro en Ciencias Militares AF -2024,
b. Reglamento General de investigación de la ESGE – EPG.

Tengo el honor de dirigirme a Usted en relación a los documentos de la referencia, se solicita se digne brindar las facilidades para el levantamiento de datos e informaciones al My EP CHAVEZ BAZAN Leandro Francisco, y el My EP PORTERO CUNYARACHE Ricardo, estudiantes de la XIII Maestría en Ciencias Militares de esta casa de estudios y que realiza a investigación titulada: **"Efectividad de una organización modular en apoyo al restablecimiento del orden interno en la Primera Brigada de Fuerzas Especiales en Lima, 2024."**

Agradeciendo de antemano por las facilidades brindadas, siendo propicia la oportunidad para expresarle mis consideraciones y deferente estima.

Dios Guarde a Ud.



O - 224594 / 75B - O+
FLORES BAYRO ROQUE
Coronel de Artillería

Sub Director de la Escuela Superior de Guerra

DISTRIBUCIÓN

- 1ª Brig FFEE.....01
- Archivo..... 01/02

Anexo 5. Consentimiento informado.

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Escuela Superior de Guerra del Ejército- Escuela de Posgrado

Investigador (es): My Art Chavez Bazan Leandro y My Inf Portero Cunyarache Ricardo

Título de Tesis: Efectividad de una organización modular en apoyo al restablecimiento del orden interno en la Primera Brigada de Fuerzas Especiales en Lima, 2024.

Propósito del estudio: El propósito del estudio es describir y explicar la intervención de la Primera Brigada de Fuerzas Especiales en el apoyo al restablecimiento del orden interno. El estudio es de enfoque cualitativo, tipo teórico-empírico, con método fenomenológico, utilizando entrevistas semiestructuradas y análisis documental.

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

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

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

Beneficios: Considerar la relevancia social y/o institucional de la investigación

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

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

Si tiene alguna duda y necesita mayor información puede comunicarse con el My Inf Portero Cunyarache Ricardo al número de teléfono: 975715967, o con la asesora Dra. Yessenia Solier Castro al número de teléfono: 990953005.

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



Participante
Franz Silva Suarez
Cap Inf
DNI: 73043854



Investigador
Leandro Chávez Bazán
Bachiller
DNI: 46579530

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Escuela Superior de Guerra del Ejército- Escuela de Posgrado

Investigador (es): My Art Chavez Bazan Leandro y My Inf Portero Cunyarache Ricardo

Título de Tesis: Efectividad de una organización modular en apoyo al restablecimiento del orden interno en la Primera Brigada de Fuerzas Especiales en Lima, 2024.

Propósito del estudio: El propósito del estudio es describir y explicar la intervención de la Primera Brigada de Fuerzas Especiales en el apoyo al restablecimiento del orden interno. El estudio es de enfoque cualitativo, tipo teórico-empírico, con método fenomenológico, utilizando entrevistas semiestructuradas y análisis documental.

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

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

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

Beneficios: Considerar la relevancia social y/o institucional de la investigación

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

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

Si tiene alguna duda y necesita mayor información puede comunicarse con el My Inf Portero Cunyarache Ricardo al número de teléfono: 975715967, o con la asesora Dra. Yessenia Solier Castro al número de teléfono: 990953005.

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



Participante
David Tejada Inca
Cap Inf
DNI: 73140726



Investigador
Leandro Chávez Bazán
Bachiller
DNI: 46579530

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Escuela Superior de Guerra del Ejército- Escuela de Posgrado

Investigador (es): My Art Chavez Bazan Leandro y My Inf Portero Cunyarache Ricardo

Título de Tesis: Efectividad de una organización modular en apoyo al restablecimiento del orden interno en la Primera Brigada de Fuerzas Especiales en Lima, 2024.

Propósito del estudio: El propósito del estudio es describir y explicar la intervención de la Primera Brigada de Fuerzas Especiales en el apoyo al restablecimiento del orden interno. El estudio es de enfoque cualitativo, tipo teórico-empírico, con método fenomenológico, utilizando entrevistas semiestructuradas y análisis documental.

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

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

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

Beneficios: Considerar la relevancia social y/o institucional de la investigación

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

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

Si tiene alguna duda y necesita mayor información puede comunicarse con el My Inf Portero Cunyarache Ricardo al número de teléfono: 975715967, o con la asesora Dra. Yessenia Solier Castro al número de teléfono: 990953005.

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


 Participante
 Christian Hanco Ranilla
 My Inf
 DNI: 44313443


 Investigador
 Leandro Chávez Bazán
 Bachiller
 DNI: 46579530

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Escuela Superior de Guerra del Ejército- Escuela de Posgrado

Investigador (es): My Art Chavez Bazan Leandro y My Inf Portero Cunyarache Ricardo

Título de Tesis: Efectividad de una organización modular en apoyo al restablecimiento del orden interno en la Primera Brigada de Fuerzas Especiales en Lima, 2024.

Propósito del estudio: El propósito del estudio es describir y explicar la intervención de la Primera Brigada de Fuerzas Especiales en el apoyo al restablecimiento del orden interno. El estudio es de enfoque cualitativo, tipo teórico-empírico, con método fenomenológico, utilizando entrevistas semiestructuradas y análisis documental.

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

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

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

Beneficios: Considerar la relevancia social y/o institucional de la investigación

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

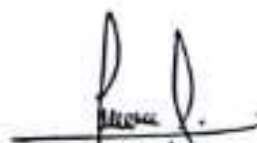
Confidencialidad: Nosotros guardaremos la información de manera anónima, utilizando códigos y no con nombres. Si los resultados de este estudio son publicados, no se mostrará ninguna información que permita su identificación.

Si tiene alguna duda y necesita mayor información puede comunicarse con el My Inf Portero Cunyarache Ricardo al número de teléfono: 975715967, o con la asesora Dra. Yessenia Solier Castro al número de teléfono: 990953005.

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



Participante
Jefferson Luna Huertas
My Inf
DNI: 45615152



Investigador
Leandro Chávez Bazán
Bachiller
DNI: 46579530

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Escuela Superior de Guerra del Ejército- Escuela de Posgrado

Investigador (es): My Art Chavez Bazan Leandro y My Inf Portero Cunyarache Ricardo

Título de Tesis: Efectividad de una organización modular en apoyo al restablecimiento del orden interno en la Primera Brigada de Fuerzas Especiales en Lima, 2024.

Propósito del estudio: El propósito del estudio es describir y explicar la intervención de la Primera Brigada de Fuerzas Especiales en el apoyo al restablecimiento del orden interno. El estudio es de enfoque cualitativo, tipo teórico-empírico, con método fenomenológico, utilizando entrevistas semiestructuradas y análisis documental.

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

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

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


Beneficios: Considerar la relevancia social y/o institucional de la investigación

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

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

Si tiene alguna duda y necesita mayor información puede comunicarse con el My Inf Portero Cunyarache Ricardo al número de teléfono: 975715967, o con la asesora Dra. Yessenia Solier Castro al número de teléfono: 990953005.

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



Participante
Miguel Monsalve Oropeza
My Inf
DNI: 72138103



Investigador
Leandro Chávez Bazán
Bachiller
DNI: 46579530

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Escuela Superior de Guerra del Ejército- Escuela de Posgrado

Investigador (es): My Art Chavez Bazan Leandro y My Inf Portero Cunyarache Ricardo

Título de Tesis: Efectividad de una organización modular en apoyo al restablecimiento del orden interno en la Primera Brigada de Fuerzas Especiales en Lima, 2024.

Propósito del estudio: El propósito del estudio es describir y explicar la intervención de la Primera Brigada de Fuerzas Especiales en el apoyo al restablecimiento del orden interno. El estudio es de enfoque cualitativo, tipo teórico-empírico, con método fenomenológico, utilizando entrevistas semiestructuradas y análisis documental.

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

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

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

Beneficios: Considerar la relevancia social y/o institucional de la investigación

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

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

Si tiene alguna duda y necesita mayor información puede comunicarse con el My Inf Portero Cunyarache Ricardo al número de teléfono: 975715967, o con la asesora Dra. Yessenia Solier Castro al número de teléfono: 990953005.

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


 Participante
 Christian Morales Chumacero
 My Inf
 DNI: 45162763


 Investigador
 Leandro Chávez Bazán
 Bachiller
 DNI: 46579530

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Escuela Superior de Guerra del Ejército- Escuela de Posgrado

Investigador (es): My Art Chavez Bazan Leandro y My Inf Portero Cunyarache Ricardo

Título de Tesis: Efectividad de una organización modular en apoyo al restablecimiento del orden interno en la Primera Brigada de Fuerzas Especiales en Lima, 2024.

Propósito del estudio: El propósito del estudio es describir y explicar la intervención de la Primera Brigada de Fuerzas Especiales en el apoyo al restablecimiento del orden interno. El estudio es de enfoque cualitativo, tipo teórico-empírico, con método fenomenológico, utilizando entrevistas semiestructuradas y análisis documental.

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

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

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

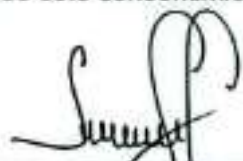
Beneficios: Considerar la relevancia social y/o institucional de la investigación

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

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

Si tiene alguna duda y necesita mayor información puede comunicarse con el My Inf Portero Cunyarache Ricardo al número de teléfono: 975715967, o con la asesora Dra. Yessenia Solier Castro al número de teléfono: 990953005.

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



Participante
Jhacson Velásquez Barco
My Inf
DNI: 45804158



Investigador
Leandro Chávez Bazán
Bachiller
DNI: 46579530

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Escuela Superior de Guerra del Ejército- Escuela de Posgrado

Investigador (es): My Art Chavez Bazan Leandro y My Inf Portero Cunyarache Ricardo

Título de Tesis: Efectividad de una organización modular en apoyo al restablecimiento del orden interno en la Primera Brigada de Fuerzas Especiales en Lima, 2024.

Propósito del estudio: El propósito del estudio es describir y explicar la intervención de la Primera Brigada de Fuerzas Especiales en el apoyo al restablecimiento del orden interno. El estudio es de enfoque cualitativo, tipo teórico-empírico, con método fenomenológico, utilizando entrevistas semiestructuradas y análisis documental.

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

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

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

Beneficios: Considerar la relevancia social y/o institucional de la investigación

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

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

Si tiene alguna duda y necesita mayor información puede comunicarse con el My Inf Portero Cunyarache Ricardo al número de teléfono: 975715967, o con la asesora Dra. Yessenia Solier Castro al número de teléfono: 990953005.

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


 Participante
 Pablo Aranda Alburqueque
 My Inf
 DNI: 44504270


 Investigador
 Ricardo Portero Cunyarache
 Bachiller
 DNI: 44582190

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Escuela Superior de Guerra del Ejército- Escuela de Posgrado

Investigador (es): My Art Chavez Bazan Leandro y My Inf Portero Cunyarache Ricardo

Título de Tesis: Efectividad de una organización modular en apoyo al restablecimiento del orden interno en la Primera Brigada de Fuerzas Especiales en Lima, 2024.

Propósito del estudio: El propósito del estudio es describir y explicar la intervención de la Primera Brigada de Fuerzas Especiales en el apoyo al restablecimiento del orden interno. El estudio es de enfoque cualitativo, tipo teórico-empírico, con método fenomenológico, utilizando entrevistas semiestructuradas y análisis documental.

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

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

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

Beneficios: Considerar la relevancia social y/o institucional de la investigación

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

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

Si tiene alguna duda y necesita mayor información puede comunicarse con el My Inf Portero Cunyarache Ricardo al número de teléfono: 975715967, o con la asesora Dra. Yessenia Solier Castro al número de teléfono: 990953005.

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


 Participante
 Ulises Junior Mayorga Moreno
 My Inf
 DNI: 45463806


 Investigador
 Ricardo Portero Cunyarache
 Bachiller
 DNI: 44582190

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Escuela Superior de Guerra del Ejército- Escuela de Posgrado

Investigador (es): My Art Chavez Bazan Leandro y My Inf Portero Cunyarache Ricardo

Título de Tesis: Efectividad de una organización modular en apoyo al restablecimiento del orden interno en la Primera Brigada de Fuerzas Especiales en Lima, 2024.

Propósito del estudio: El propósito del estudio es describir y explicar la intervención de la Primera Brigada de Fuerzas Especiales en el apoyo al restablecimiento del orden interno. El estudio es de enfoque cualitativo, tipo teórico-empírico, con método fenomenológico, utilizando entrevistas semiestructuradas y análisis documental.

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

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

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

Beneficios: Considerar la relevancia social y/o institucional de la investigación

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

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

Si tiene alguna duda y necesita mayor información puede comunicarse con el My Inf Portero Cunyarache Ricardo al número de teléfono: 975715967, o con la asesora Dra. Yessenia Solier Castro al número de teléfono: 990953005.

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


 Participante
 Luis Angel Santamaria Flores
 My Inf
 DNI: 45829864


 Investigador
 Ricardo Portero Cunyarache
 Bachiller
 DNI: 44582190