

**ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO**

**ESCUELA DE POSTGRADO**



**TESIS**

**“LECCIONES APRENDIDAS DEL CONFLICTO DEL CENEP  
PARA LA DOCTRINA MILITAR EN OPERACIONES MILITARES”**

**AUTORES**

Bach. Jamber VILCHEZ MOGROVEJO  
0000-0003-1067-4474

Bach. Alberto Moreland WOLL ESPINOZA  
0000-0002-3840-9851

Bach. David Orlando VELITA VELEZ  
0000-0002-2243-9271

Para optar al Grado Académico de

**MAESTRO EN CIENCIAS MILITARES**

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

**ASESOR**

Dr. Gamaliel Manuel Gustavo TALAVERA PRADO  
0000-0002-5167-1897

2023

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

**DEPARTAMENTO GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN**



**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS No 033 – 2023/ DGI**

En la Escuela Superior de Guerra del Ejército - Escuela de Postgrado, a los dos días del mes de agosto del año dos mil veintitrés, siendo las 08:56 horas, se reunió el jurado evaluador conformado por los docentes:

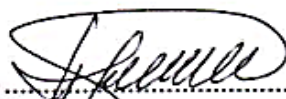
❖	Doctora	<b>BERTHA MILAGROS VILLALOBOS MENESES</b>	<b>Presidente</b>
❖	Maestro	<b>ROBERTO JOAQUIN VIVANCO BURGOS</b>	<b>Secretario</b>
❖	Maestro	<b>EDUARDO GONZALO LEÓN JESÚS</b>	<b>Vocal</b>


Designados según Resolución de Expedito para Sustentación de Tesis N° **033-2023/SIE/DGI/ESGE-EPG** del 14 de julio del 2023, para evaluar la sustentación presencial y defensa de la Tesis de Grado titulada "**LECCIONES APRENDIDAS DEL CONFLICTO DEL CENEPa PARA LA DOCTRINA MILITAR EN OPERACIONES MILITARES**", presentado por los Bachilleres **VILCHEZ MOGROVEJO JAMBER, WOLL ESPINOZA ALBERTO MORELAND y VELITA VELEZ DAVID ORLANDO**, para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias Militares con mención en Planeamiento Estratégico y Toma de decisiones, de acuerdo a lo establecido en el artículo 45° de la Ley Universitaria N° 30220.

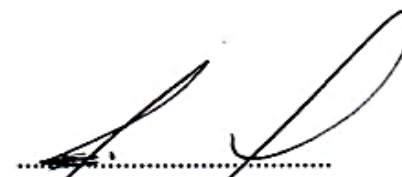
Luego de atender la sustentación presencial, defensa de la tesis de grado y realizadas las preguntas de rigor, el jurado acordó concederte la calificación de APROBADO POR UNANIMIDAD.

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

Firmado, en Chorrillos a los dos días del mes de agosto del 2023.

  
.....  
**DRA BERTHA MILAGROS  
VILLALOBOS MENESES  
PRESIDENTE**

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

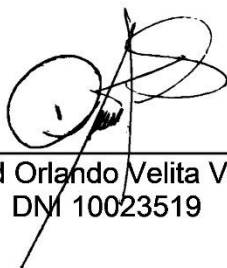
  
.....  
**MG. EDUARDO GONZALO  
LEÓN JESÚS  
VOCAL**

### Autorización para publicación y uso

A través del presente documento autorizamos a la Escuela Superior de Guerra la publicación del texto completo o parcial de la tesis de grado titulada **“LECCIONES APRENDIDAS DEL CONFLICTO DEL CENEPA PARA LA DOCTRINA MILITAR EN OPERACIONES MILITARES”**, presentada para optar el grado de Maestro en Ciencias Militares, con mención en Planeamiento Estratégico y Toma de Decisiones, en el Repositorio Institucional y en el Repositorio Nacional de Tesis (RENATI) de la SUNEDU, de conformidad al marco legal y normativo vigente. La tesis se mantendrá permanente e indefinidamente en el Repositorio para beneficio de la comunidad académica y de la sociedad. En tal sentido autorizamos gratuitamente y en régimen de no exclusividad los derechos estrictamente necesarios para hacer efectiva la publicación, de tal forma que el acceso al mismo sea libre y gratuito, permitiendo su consulta e impresión, pero no su modificación.

La tesis puede ser distribuida, copiada, exhibida y usada también con fines académicos siempre que se indique la autoría y no se podrán realizar obras derivadas de la misma.

Chorrillos, 27 de diciembre del 2022



David Orlando Velita Vélez  
DNI 10023519



Jamber Vilchez Mogrovejo  
DNI 43283308



Alberto Moreland Woll Espinoza  
DNI 10338182


### Declaración Jurada de Autoría

Mediante el presente documento, Alberto Moreland Woll Espinoza., identificado con Documento Nacional de Identidad N° 10338182., con domicilio real en la urbanización Torres de Matellini Mz. B Block 15 dpto 202 Chorrillos, provincia y departamento de Lima, Jamber Vílchez Mogrovejo, identificado con Documento Nacional de Identidad N° 43283308, con domicilio real en la avenida Recavarren 1300, block C4 dpto 804, provincia y departamento de Lima, y David Orlando Velita Vélez, identificado con Documento Nacional de Identidad N°, 10023519, con domicilio real en calle Coronel Castañón 214, Villa Militar Oeste Chorrillos, provincia y departamento de Lima, estudiantes del VI PGGUCC, egresados de la Escuela Superior de Guerra del Ejército Escuela de Postgrado, declaramos bajo juramento que: somos los autores de la investigación titulada **“LECCIONES APRENDIDAS DEL CONFLICTO DEL CENEPA PARA LA DOCTRINA MILITAR EN OPERACIONES MILITARES”** que presentamos a los veintisiete (27) días de diciembre del año 2022, ante esta institución con fines de optar el grado de Maestro en Ciencias Militares, con mención en Planeamiento Estratégico y Toma de Decisiones.

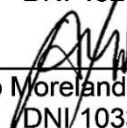
Dicha investigación no ha sido presentada ni publicada anteriormente por ningún otro investigador, ni por los suscritos, para optar otro grado académico ni título profesional alguno. Declaramos que se ha citado debidamente toda idea, texto, figura, fórmulas, tablas u otros que corresponde al suscrito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

Declaramos bajo juramento que los datos e información presentada pertenecen a la realidad estudiada, no han sido falseados, adulterados, duplicados, ni copiados. Que no hemos cometido fraude científico, plagio o vicios de autoría; en caso contrario, eximimos de toda responsabilidad a la Escuela de Posgrado del Escuela Superior de Guerra y nos declaramos los únicos responsables.

Chorrillos, 27 de diciembre del 2022

  
David Orlando Velita Vélez  
DNI 10023519

  
Jamber Vílchez Mogrovejo  
DNI 43283308

  
Alberto Moreland Woll Espinoza  
DNI 10338182

### **Agradecimiento**

Nuestro agradecimiento a los docentes y asesores de la ESGE, por sus incondicionales consejos y aportes producto de sus experiencias profesionales, los mismos que nos permitieron elaborar y finalizar con éxito este estudio.

### **Dedicatoria**

Dedicamos este trabajo de investigación a los combatientes caídos en el Conflicto del Cenepa Héroes de la Nación que nos dejaron un legado de coraje, valor, sacrificio y amor por la patria, sepan camaradas que siempre estarán presentes en la memoria de todos los peruanos y en nuestra historia.

## Índice

	Página
Carátula	1
Página de jurado	2
Autorización para publicación y uso	3
Declaración jurada de autoría	4
Agradecimiento	5
Dedicatoria	6
Índice	7
Lista de tablas	9
Lista de figuras	10
Resumen	11
Abstract	12
Introducción	13

### CAPÍTULO I : EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1	Planteamiento del problema	15
1.2	Justificación de la investigación	17
1.3	Delimitación de la investigación	18
1.4	Limitaciones de la investigación	18
1.5	Formulación del problema	18
1.6	Objetivos de la investigación	19

### CAPÍTULO II : MARCO TEÓRICO

2.1	Antecedentes de la investigación	20
2.1.1	Antecedentes nacionales	20
2.1.2	Antecedentes internacionales	27
2.2	Bases teóricas	31
2.3	Categorías, sub categorías apriorísticas	34
2.4	Definición de términos	43

### CAPÍTULO III: MÉTODO

3.1	Enfoque de investigación	46
3.2	Tipo de investigación	47
3.3	Método de investigación	48

3.4	Objeto de estudio	48
3.5	Muestra de estudio	49
3.6	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	50
3.7	Rigor científico	51
3.8	Técnica de procesamiento y análisis de datos	51

#### **CAPITULO IV: ANÁLISIS Y SÍNTESIS**

4.1	Recolección de datos	53
4.2	Organización de los datos	54
4.3	Definición de categorías	56
4.4	Soporte de categorías	67
4.5	Red semántica	72
4.6	Triangulación	73

#### **CAPITULO V: DIALOGO TEÓRICO EMPÍRICO**

5.1	Dialogo teórico empírico	83
-----	--------------------------	----

#### **CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONE**

6.1	Conclusiones	85
6.7	Recomendaciones	90

<b>REFERENCIAS</b>		92
--------------------	--	----

#### **ANEXOS**

1.	Matriz de consistencia	96
2.	Instrumento de recolección de datos	98
3.	Validación de instrumentos	103
4.	Autorización para recolección de datos	110
5.	Compromiso ético	112
6.	Hoja de datos personales	114
7.	Aporte de investigación	118
7.1	Título del aporte de investigación	
7.2	Objetivos del aporte de investigación	
7.3	Justificación del aporte de investigación	
8.	Cd conteniendo la tesis en pdf	124
9.	Reporte de Turnitin	126

**Lista de tablas**

Tabla 1	<i>Órganos responsables de la doctrina militar</i>	42
Tabla 2	<i>Observables apriorísticas</i>	48
Tabla 3	<i>Organización de los datos obtenidos</i>	55
Tabla 4	<i>Definición de los temas de las guías de entrevista</i>	57
Tabla 5	<i>Definición de temas (grupo de categorías) de la observación directa</i>	61
Tabla 6	<i>Definición de los temas de indagación documental</i>	64
Tabla 7	<i>Soporte de las categorías</i>	67
Tabla 8	<i>Triangulación de técnicas cualitativas</i>	74

<b>Lista de figuras</b>		<b>Página</b>
Figura 1	<i>Teoría del Conflicto</i>	31
Figura 2	<i>Categorías y Sub categorías apriorísticas</i>	34
Figura 3	<i>Proceso de Obtención de Lecciones Aprendidas se muestra en el siguiente diagrama de flujo</i>	35
Figura 4	<i>Proceso de Obtención</i>	36
Figura 5	<i>Comité y equipo de doctrina</i>	38
Figura 6	<i>Mapa de los procesos del sistema de doctrina del Ejército</i>	40
Figura 7	<i>Órganos permanentes del SIDOCE</i>	43
Figura 8	<i>Características de la investigación cualitativa</i>	46
Figura 9	<i>Simplificación y categorización de la información</i>	52
Figura 10	<i>Recolección de datos en la ruta cualitativa</i>	54
Figura 11	<i>Red semántica de la investigación</i>	72
Figura 12	<i>Zona de disputa fronteriza Ecuador – Perú en el conflicto del Cenepa</i>	86

## Resumen

La presente investigación titulada “Lecciones Aprendidas del Conflicto del Cenepa para la Doctrina Militar en Operaciones Militares” contempla aspectos históricos y militares del Conflicto del Cenepa del año 1995, particularmente el objetivo fue conocer las percepciones sobre las dificultades que se presentan durante el proceso de incorporar las lecciones aprendidas a doctrina militar, producto de las experiencias operativas, técnicas y administrativas de las unidades militares del Ejército del Perú. El estudio abordó las experiencias militares que influyeron en el éxito o fracaso de una u otra operación militar; experiencias que no han sido validados como lecciones aprendidas y mucho menos han sido incorporados en la doctrina militar vigente, lo cual podría influir negativamente en el éxito de operaciones futuras. El presente estudio se realizó bajo el enfoque cualitativo del tipo hermenéutico- fenomenológico, partiendo de las percepciones de ocho (08) oficiales que participaron en las operaciones militares sucedidos en el Conflicto del Cenepa de 1995, así como de aquellos oficiales responsables de incluir las experiencias militares como lecciones aprendidas dentro de la doctrina militar terrestre, los mismos que la muestra del presente estudio; por otro lado, el análisis de los datos se realizó bajo el método teórico - empírico, toda vez que se buscó explorar, describir y comprender las razones del objeto de estudio, a partir de sus experiencias o vivencias. Como herramienta de recolección de datos se utilizó la entrevista semi estructurada, la misma que se trianguló con el análisis documental de la bibliografía existente sobre la materia y la observación directa. Finalmente, el estudio concluye en la necesidad de elaborar procedimientos flexibles para la obtención, registro, análisis y difusión de las lecciones aprendidas que permitan una mejora en el proceso de retroalimentación de la doctrina militar por parte del personal militar y de las unidades militares.

**Palabras claves:** *Conflicto del Cenepa, Lecciones Aprendidas, Doctrina Militar, Unidad Militar, Operaciones Militares*

### **Abstract**

The present investigation entitled “Lessons Learned from the Cenepa Conflict for Military Doctrine in Military Operations” contemplates historical and military aspects of the Cenepa Conflict of 1995, particularly the objective was to know the perceptions about the difficulties that arise during the process of incorporating the lessons learned to military doctrine, product of the operational, technical and administrative experiences of the military units of the Army of Peru. The study addressed the military experiences that influenced the success or failure of one or another military operation; experiences that have not been validated as lessons learned, much less have been incorporated into current military doctrine, which could negatively influence the success of future operations. The present study was carried out under the qualitative approach of the hermeneutic-phenomenological type, based on the perceptions of eight (08) officers who participated in the military operations that occurred in the Cenepa Conflict of 1995, as well as those officers responsible for including the experiences military as lessons learned within the terrestrial military doctrine, the same as the sample of the present study; On the other hand, the analysis of the data was carried out under the theoretical-empirical method, since it sought to explore, describe and understand the reasons for the object of study, based on their experiences or experiences. As a data collection tool, the semi-structured interview was used, the same one that was triangulated with the documentary analysis of the existing bibliography on the subject and direct observation. Finally, the study concludes on the need to develop flexible procedures for obtaining, recording, analyzing and disseminating the lessons learned that allow an improvement in the feedback process of military doctrine by military personnel and military units.

**Keywords:** *Cenepa Conflict, Lessons Learned, Military Doctrine, Military Unit, Military Operations*

## Introducción

El día 14 de diciembre de 1994, patrullas militares de los ejércitos del Perú y Ecuador se enfrentaron a inmediaciones de la zona suroriental de la Cordillera del Cóndor, con este incidente militar empezó a gestarse una crisis del nivel de *conflicto armado* que tuvo su punto de inicio el 9 de enero de 1995, cuando una patrulla peruana es capturado por fuerzas del Ecuador ocasionando que ambas fuerzas militares movilizaran armamento y tropas por cielo, mar y tierra; este evento se conoció como el Conflicto del Cenepa, y movilizó a las fuerzas militares de los dos países, se elaboraron planes de campaña y se condujeron operaciones militares en los niveles estratégicos, operacionales y tácticos hasta el cese al fuego que dio término al conflicto armado de baja intensidad con la firma de la declaración de Paz de Itamaraty, el 17 de febrero de 1995.

Al margen del resultado final, que dejaron en ambas fuerzas militares las operaciones militares durante el Conflicto del Cenepa se dieron acontecimientos que favorecieron o limitaron el actuar de las unidades militares según sus planes, estos acontecimientos o experiencias de combate que influyeron en las operaciones militares constituyen un valioso insumo que permiten la revisión de la doctrina militar de las unidades militares que operaron en el teatro de operaciones del Cenepa; el presente estudio pretende conocer y entender desde la perspectiva de los historiadores y oficiales del Ejército del Perú que participaron en el conflicto así como de especialistas en la actualización de doctrina, las dificultades por las cuales dentro del proceso de validación de lecciones aprendidas no se han incluido estas experiencias militares en la doctrina militar terrestre, al igual que los diversos estudios sobre lecciones aprendidas encomendados y realizados por las diferentes instituciones educativas militares. Para analizar esta problemática, inicialmente se identificó las operaciones militares más relevantes durante el conflicto y a partir de la experiencia de los que vivieron estos hechos y de la documentación histórica sobre estas operaciones militares, suponen seguir el proceso de validación como lecciones aprendidas y la incorporación a la doctrina militar toda vez que generan cambios en la doctrina militar terrestre vigente, doctrina que a decir verdad recopila mayormente las experiencias de la I y la II Guerra Mundial. Con relación al objeto de estudio, se estableció que las lecciones aprendidas dentro de un escenario de combate son el reflejo de las experiencias operativas, técnicas o administrativas las mismas que permiten una ventaja militar sobre el adversario, pero en contraposición con lo estipulado en manuales o reglamentos, así mismo esta identifica al proceso de validación como deficiente en la formulación de las lecciones aprendidas y obstáculo para la mejora continua.

La investigación se divide en seis capítulos, cada uno abordando diferentes aspectos relacionados con el problema de investigación. En el primer capítulo se plantea el problema de investigación, incluyendo las preguntas de investigación, los objetivos, la justificación teórica y práctica, así como las limitaciones de la investigación. El segundo capítulo presenta el marco teórico, el cual se fundamenta en antecedentes internacionales y nacionales, teorías, categorías y subcategorías relevantes para el estudio. En el tercer capítulo se describe el método utilizado, que se basa en el enfoque fenomenológico-hermenéutico. Se detallan las técnicas e instrumentos utilizados para recopilar la información, se aborda el rigor científico aplicado y se explica la forma de análisis de los datos recopilados. El cuarto capítulo se centra en el análisis y síntesis de los resultados obtenidos en el trabajo de campo, donde se presentan los hallazgos y se extraen conclusiones a partir de ellos. El quinto capítulo se dedica al diálogo teórico-empírico, donde se establece una conexión entre los resultados obtenidos y el marco teórico previamente establecido. Por último, el capítulo seis presenta las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio, así como el aporte que se realiza a nivel doctrinario en el área de investigación abordada.

## CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1 Planteamiento del problema

El presente estudio estuvo enfocado a identificar los factores que limitan la implementación de las Lecciones Aprendidas en las operaciones militares para crear Doctrina Militar Terrestre en el Ejército del Perú, al respecto el Reglamento del Sistema de Doctrina del Ejército, RE 35-1 (2013):

Las actividades de combate de las Grandes Unidades o unidades son una vasta fuente de experiencias operativas, técnicas y administrativas las mismas que luego de ser procesadas y validadas como lecciones aprendidas deben ser incorporadas como parte de la doctrina vigente y difundida para su aplicación. (p.15).

Durante el Conflicto del Alto Cenepa – 1995, las fuerzas armadas de Perú y del Ecuador, tuvieron experiencias operativas, logísticas y administrativas, los mismos que al margen de los resultados, constituyen el insumo esencial para formular las Lecciones Aprendidas como resultado de un escenario de guerra los cuales debieron ser incorporados a la doctrina militar terrestre, en el ámbito táctico, operacional y estratégico y particularmente para aquellas unidades militares del Ejército del Perú, que participaron y realizaron operaciones militares. Cabe resaltar que el RE 35-1 (2013):

Esta actualización de la doctrina nace del resultado de estudios empíricos con el rigor científico correspondiente, la Investigación científica, básica o aplicada permite identificar, generar y obtener nuevos conocimientos, técnicas y procedimientos aplicables a la preparación y empleo del Ejército, que una vez aprobados son incorporados o asimilados a la doctrina vigente. (p. 16).

En ese sentido la presente investigación pretende comprender el proceso de retroalimentación de la doctrina militar terrestre en el Ejército del Perú, al respecto:

“La doctrina militar es dinámica en esencia, su revisión constante le permite hacer ajustes apropiados, a la vez que asegura procesos de incorporación de nuevos conceptos y procedimientos; por lo tanto, debe evolucionar permanentemente en forma sistemática a la luz de la investigación realizada y de las Lecciones Aprendidas obtenidas en operaciones militares de otros Ejércitos y de las propias, los avances tecnológicos y la aparición de nuevas amenazas o de la modificación de las amenazas existentes”.( RE 35-1, 2013, p. 17)

En ese sentido el Conflicto del Alto Cenepa – 1995, con relación al Conflicto de 1981, presento las mismas condiciones, tanto militares, políticas o geográficas, por lo tanto, este

conflicto en el ambiente operacional debió permitir la revisión y actualización de los procedimientos y la doctrina tanto en el funcionamiento operativo, logístico y administrativo de las unidades militares que se vieron involucradas nuevamente en el conflicto del año 1995. Sin embargo, a pesar del tiempo transcurrido en las unidades desplegadas en el teatro de operaciones del Cenepa, aun se percibe una situación similar a la del año 1995 y en algunos casos a la de 1981. Al respecto, Buendía (1993) señala que “La investigación educativa parte siempre de una situación problemática a la que el profesor o investigador no sabe dar respuesta con los conocimientos que sobre esa situación posee”. (p. 15), En virtud de lo señalado podemos decir como planteamiento del problema de la presente investigación, que en el Conflicto del Cenepa, las unidades militares contaban con principios, conceptos y normas de la doctrina militar dados por los manuales doctrinarios que recopilaban las experiencias de la II Guerra Mundial y de la Guerra de Vietnam, sin embargo el Conflicto del Cenepa demostró que estos manuales estuvieron lejos de la realidad que se presentó en el teatro de operaciones del Cenepa, tanto por las condiciones en que se enfrentaron las fuerzas militares como por las condiciones del terreno; como consecuencia las unidades militares del Perú enfrentaron muchas dificultades en la conducción de las operaciones militares dados mayormente por la desventaja logística y tecnológica que afrontaron frente a su adversario; en ese sentido las experiencias que permitieron sobreponerse a las dificultades y que difirieron con la doctrina de ese entonces, son una fuente valiosa para ser tomados como Lecciones Aprendidas operativas, técnicas y administrativas; al respecto de la revisión bibliográfica se observó que sobre el Conflicto del Cenepa, el Sistema de Doctrina del Ejército del Perú responsable de la actualización y producción de doctrina militar no ha recopilado las experiencias de las unidades militares vividas por los mandos militares que participaron en el Conflicto del Alto Cenepa como tampoco ha recopilado los resultados de estudios en diversos ámbitos de la realidad nacional, como el político, diplomático y militar; a pesar que en lo militar estos estudios han mostrado presuntas Lecciones Aprendidas operativas, logísticas o administrativas en ambas situaciones estas experiencias no han sido tomados en cuenta ni han pasado por un proceso de validación como Lecciones Aprendidas y mucho menos han sido incorporadas a la doctrina militar; de esta forma se aprecia que existe una escasa evidencia empírica que permita conocer las razones por las cuales las Lecciones Aprendidas producto de las experiencias propia de los combatientes y de los contenidos en los estudios realizados, no son incorporados a la doctrina militar, así lo demuestra los manuales de doctrina: Empleo del Batallón de Infantería de Selva Alta, ME 2-39-7 (2005) y el manual de la Brigada de Infantería de Selva, ME 1-58 (2006), manuales que sirven de guías para la ejecución de las operaciones militares, pero en su interior no se evidencia las experiencias o lecciones aprendidas de las operaciones del Conflicto del Cenepa y lo que es más grave en diversos aspectos estos manuales no guardan relación entre sí.

Ante estos hechos es que surgió la necesidad de realizar la presente investigación con la finalidad de mejorar a los procesos para formulación de las Lecciones Aprendidas operativas, logísticas o administrativas a la doctrina militar, situación que, de no ser optimizada, conllevaría a limitar el desarrollo de las operaciones militares, por la falta de la inclusión de las lecciones aprendidas de las operaciones militares llevadas a cabo por las unidades militares dentro nuestro territorio.

## **1.2 Justificación de la Investigación**

La presente investigación tuvo una relevancia institucional, considerando lo afirmado por Silvela (2020) acerca de que “Los Ejércitos que saben que algún día participarán en combate han tratado de sobreponerse al debate reflexionando en todos los órdenes, el de la práctica, el del arte y el de la ciencia”.(p. 548). Premisa que es válida para el Ejército del Perú, ya que a lo largo de su historia ha mantenido conflictos bélicos con los países limítrofes, así mismo la diversidad de recursos que posee son algunas de las condiciones por las cuales la probabilidad de desatarse un conflicto sea posible. El Ejército del Perú, ha participado en conflictos que le ha permitido acumular múltiples experiencias tanto positivas como negativas, experiencias que aportan conocimiento a la táctica y la estrategia basado en hechos y que para el caso del Conflicto del Cenepa, van a permitir incorporar las lecciones aprendidas que faciliten la actualización de la doctrina militar, para hacer frente a escenarios futuros y en contextos operacionales similares, cobrando una importancia muy relevante los procedimientos que le dan el sustento científico para la actualización permanente de la doctrina militar frente a los avances de la tecnología y los nuevos escenarios bélicos.

Además tiene un valor teórico porque pretende aportar al Sistema de Doctrina Militar del Ejército el conocimiento científico sobre las condiciones en cuanto a los procedimientos que dificultan la producción de lecciones aprendidas de operaciones militares a la doctrina vigente de forma que se produzca una mejora continua en el proceso de actualización de la doctrina, situación que es necesaria considerando las experiencias operacionales, que van a contribuir al desarrollo de operaciones militares futuras.

Asimismo, posee un valor práctico porque las lecciones aprendidas validadas, podrán ser empleadas para la actualización de la doctrina, a través de una metodología más flexible en la actualización de la doctrina militar terrestre, partiendo del estudio de caso de las Lecciones Aprendidas del conflicto del Cenepa para las unidades militares que actualmente operan en el teatro de operaciones del Cenepa. a fin de optimizar la instrucción y entrenamiento de las unidades en operaciones militares en similares escenarios.

### **1.3 Delimitación de la investigación**

La investigación “Lecciones Aprendidas del Conflicto del Cenepa para la Doctrina Militar en Operaciones Militares” se enmarcó geográficamente en el distrito de Chorrillos - Lima, lugar donde se encuentran las instalaciones de la Jefatura de Doctrina del Ejército, quien es la responsable de la producción de lecciones aprendidas a nivel Ejército, siendo además la delimitación temporal para el desarrollo de la investigación enmarcada en los meses de enero a noviembre del año 2022.

### **1.4 Limitaciones de la investigación**

La principal limitación para desarrollar la presente investigación, fue la escasa bibliografía acerca de las metodologías para validar las experiencias de combate como Lecciones Aprendidas dentro de la doctrina militar, sin embargo, la misma ha sido superada tomando en consideración el proceso de validación contenido en el RE 35-1 (2013) y el manual de doctrina de la OTAN, The NATO Lessons Learned Handbook (2022), por otro lado se pudo observar de los diversos estudios relacionados con las experiencias militares o lecciones aprendidas del teatro de operaciones del Cenepa 1995, no muestran un proceso de validación de las lecciones aprendidas tampoco se muestra que hayan sido implementadas a pesar de esta limitación bibliográfica este problema tampoco constituyó un obstáculo para darle viabilidad a la investigación. Asimismo, existieron limitaciones para la realización de las entrevistas, porque los expertos eran personas vulnerables producto de la COVID 19, sin embargo, dichas limitaciones fueron superadas a través del empleo del Zoom.

### **1.5 Formulación del Problema**

- a. ¿Cuáles son las percepciones sobre las dificultades de incorporar como Lecciones Aprendidas en la doctrina militar, las experiencias de las unidades del Ejército del Perú, que realizaron operaciones militares terrestres durante el Conflicto del Cenepa -1995?
- b. ¿Qué Lecciones Aprendidas caracterizaron las operaciones militares conducidas por las unidades militares del Ejército peruano que participaron en el Conflicto del Cenepa – 1995, con relación a la doctrina de la época?
- c. ¿Qué dificultades presenta el proceso de validación de las Lecciones Aprendidas, que incorpora las experiencias de las unidades militares del Ejército del Perú desplegadas en un Teatro de Operaciones a la Doctrina Militar terrestre?

## **1.6 Objetivos de la Investigación**

- a. Estudiar las percepciones sobre las dificultades de incorporar como Lecciones Aprendidas en la doctrina militar, las experiencias de las unidades del Ejército del Perú, que realizaron operaciones militares terrestres durante el Conflicto del Cenepa -1995.
  
- b. Explicar las Lecciones Aprendidas, que caracterizaron las operaciones militares conducidas por las unidades militares del Ejército del Perú que participaron en el Conflicto del Cenepa – 1995, con relación a la doctrina de la época.
  
- c. Analizar la metodología para la validación de las Lecciones Aprendidas y su incorporación en los manuales de empleo de las unidades militares dentro del proceso de producción y actualización de la Doctrina Militar terrestre.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Hoy en día, al abordar el tema de la guerra resulta importante conocer la relevancia de las Lecciones Aprendidas en el contexto educativo y en la formación de los oficiales del Ejército, porque ellas evidencian los cambios de planes y ejecución de las operaciones militares y en el desempeño de las unidades militares producto de campañas o enfrentamientos militares, a partir de los errores o aciertos cometidos por fuerzas militares en ese contexto en la presente investigación se han consultado diversas fuentes de información para analizar la problemática en cuestión.

### 2.1 Antecedentes de Investigación

#### 2.1.1 Antecedentes nacionales

En el trabajo de suficiencia “*Lecciones aprendidas de la Artillería de Campaña en las Operaciones en Selva caso 6ª Brigada de Selva, 1995*, con relación a las experiencias de los Observadores de Avanzados (OA) del GAC N° 61, en la 5ta División de Selva durante el Conflicto del Cenepa – 1995, Jara (2019), se señala:

Que los objetivos de su estudio se orientaron a explicar la importancia de las lecciones aprendidas de la artillería durante las operaciones militares en el Alto Cenepa; particularmente las relacionadas con la observación del tiro de artillería en la conducción de los fuegos en terreno selvático que permiten desarrollar procedimientos eficaces para incrementar la eficacia de la conducción de los fuegos de la artillería en las operaciones militares partiendo de las experiencias obtenidas en el Conflicto del Cenepa - 1995, además afirma que el Ejército del Perú, pese a tener experiencias de combate del empleo de la artillería de campaña en operaciones en selva, la falta de interés de los comandos respectivos ha limitado incluir estas lecciones aprendidas en nuestra doctrina, por lo que fue necesario determinar la importancia de incluir y retroalimentar las experiencias de combate de la artillería en operaciones de selva; finalmente y a modo de conclusión, el autor señala que se debe, establecer un Programa de Obtención Anual de Lecciones Aprendidas en el Ejército del Perú, siguiendo un proceso “bottom-up” que se inicia en las unidades del Batallón y cuyo propósito es obtener buenas prácticas, que permitan la mejora de la organización, la preparación de la fuerza terrestre, el equipamiento y su empleo así mismo propone que el proceso de lecciones aprendidas debe contener seis fases (i) Observación; (ii) Análisis; (iii) Aprobación interna; (iv) Implementación; (v) Validación; y (vi) Difusión (pp. 21-26).

En la tesis denominada “*El Escuadrón de Caballería de Selva y las Operaciones Militares en la Selva Peruana-2020*”; Vallejos y Tello (2020) sostienen que:

El estudio realizado tiene por objetivo determinar la relación entre el Escuadrón de Caballería de Selva y las operaciones militares en la selva peruana, con el propósito de obtener resultados que beneficien la doctrina militar dentro de la selva peruana, en respuesta a la falta de un manual doctrinario que norme el empleo de las unidades de caballería particularmente el de un escuadrón en misiones de reconocimiento, protección y fuerza de cobertura. (p. 25)

Al respecto, es necesario precisar que en el Conflicto del Cenepa 1995, la 5ta División de Infantería de Selva (5ta DIS), recibió en refuerzo el RCB 113, toda vez que tanto en la organización de esa Gran unidad como en la actual organización de la 6ta Brigada de Selva no existe una unidad de caballería que realice el reconocimiento y protección en el teatro de operaciones del Cenepa, por otro lado, Vallejos y Tello (2020) también señalan:

Que los manuales doctrinarios de las unidades de Selva en el Ejército del Perú datan de muchos años atrás, y sin variación alguna, por tanto, son manuales que no resaltan las capacidades para hacer frente y de forma óptima, a las nuevas amenazas, generando esto la ausencia del estado en territorio amazónico. Por otro lado, también se indica que actualmente se cuenta con los Batallones Contrasubversivos, los cuales se organizan en patrullas de reconocimiento, combate y bases de apoyo. Estas unidades que ha dado muy buenos resultados en terrenos similares como el VRAEM y en el Conflicto del Cenepa 1995, no cuentan con manuales que indiquen como se debe actuar en este tipo de terreno en misiones de cobertura, reconocimiento y protección (p 18).

Además, Vallejos y Tello (2020) concluyen en que las unidades de caballería para cumplir misiones de reconocimiento, protección y fuerza de cobertura en este terreno deben ser organizaciones ligeras y móviles con capacidades de potencia de fuego, protección y acción de choque (pp 81-87). Características básicas de la caballería para su empleo y óptimo desempeño en las operaciones militares en la Selva Peruana. Esta investigación se realizó según el método Descriptiva-Correccional es decir es un tipo de método de investigación no experimental sin influencia de ninguna variable extraña. La interpretación, análisis y discusión de los resultados obtenidos se obtuvo a partir de la realización de la encuesta a 30 Oficiales Superiores que laboran en el Comando de Educación y Doctrina del Ejército del Perú.

En la tesis de grado denominado “*Lecciones Aprendidas sobre Planificación Logística en el Conflicto del Alto Cenepa de 1995*”, Mendoza et al. (2021) señalan que:

El problema de investigación se estructuró en torno a la relevancia esencial que significó la ausencia de un diseño y una estrategia de abastecimiento y logística en las operaciones militares en la frontera norte, durante el conflicto del Alto Cenepa entre Perú y Ecuador, como consecuencia no se pudo mantener el abastecimiento (logístico) de la línea de comunicaciones desde el PV1 —que debió distribuir los suministros y elementos necesarios que, seguramente, hubieran garantizado el éxito de las operaciones militares en ese momento—, hacia las tropas peruanas que se encontraban en enfrentamientos armados con las tropas ecuatorianas (pp. 21-23).

El estudio reconoce que hubo deficiencias tanto en la gestión administrativa como en la planificación logística de las fuerzas peruanas, por lo cual se concluyó:

Que producto de las experiencias y conocimientos que dejó el Conflicto del Cenepa se develaron un conjunto de “patrones” que deben ser estudiadas para generar un nuevo conocimiento y transformar dicho saber en procesos y procedimientos para potenciar las capacidades propias en del ciclo logístico referido al abastecimiento, mantenimiento correctivo inmediato, sanidad y transporte y se aplican al sistema operacional del campo de batalla se podrá garantizar el éxito de las operaciones además el análisis minucioso que se ha efectuado en este trabajo de investigación, ha demostrado que: tanto el Ecuador como el Perú eligieron como vías de abastecimientos, la vía aérea y la vía terrestre de manera principal, y como segunda opción la vía fluvial. Sin embargo, el Ecuador, al haber obtenido una marcada ventaja táctica, por haber ocupado posiciones dominantes del terreno, pudo elegir tanto el abastecimiento aéreo como el terrestre, sin ninguna restricción; que le permitieron resultados más eficientes. En el caso de Perú; en donde el uso de la vía aérea se expuso a un alto riesgo a los helicópteros, por los sistemas antiaéreos que tenía el Ecuador y la superioridad aérea en la zona. Asimismo, se sostiene que Ecuador en todos los procesos logísticos superó ampliamente al Perú, obteniendo marcada ventaja logística para sus tropas, que influyó en el campo estratégico y táctico en el desarrollo de las operaciones y nos deja Lecciones Aprendidas que nunca debemos de olvidar y mes bien convertir en Lecciones aplicadas en el Planeamiento Logístico. Además el estudio sostiene que Durante el conflicto del alto Cenepa se demostró que los errores en la planificación militar —compras, servicio a las tropas, gestión de inventarios, almacenamiento y empleo de vías de transporte— y, una gestión ineficaz de las actividades de mantenimiento y apoyo logístico” —abastecimiento, mantenimiento correctivo inmediato, sanidad y transporte—, en un contexto de enfrentamientos abiertos , generaron un déficit en el equipamiento y el armamento, deficiencia numérica de equipos de comunicaciones, limitado el enlace durante la

Conducción de las Operaciones, falta de Instrucción y medios de mantenimiento, etc.; y, toda esta situación ocasionó, durante la Conducción de las Operaciones en alto Cenepa, pérdidas materiales y humanas. (Mendoza et al. 2021, pp. 93-96).

Finalmente, es importante resaltar que este estudio se realizó con el método “hermenéutico interpretativo”, donde se “realizó 01 entrevista semiestructurada al personal militar del ejército que participó en el Conflicto del alto Cenepa: 02 Coroneles de Artillería, 01 Coronel de Caballería 01 General de División y 01 Mayor de Artillería”. (Mendoza et al. 2021, pp. 93-96).

Con relación a estudios similares sobre experiencias sobre conflictos en la selva peruana, tenemos la tesis “*Lecciones Aprendidas en el Conflicto de la Cordillera del Condor y Relaciones Diplomáticas entre Perú y Ecuador año 1981*”, donde Gambetta et al. (2018) concluyen que:

Al término del Conflicto de la Cordillera del Condor, en el ámbito político y diplomático no se implementaron mejoras o correctivos debido a que no se extrajeron lecciones aprendidas lo cual desencadenó un nuevo conflicto en el Alto Cenepa en 1995, asimismo los gobiernos peruanos continuaron en el error de no impulsar el desarrollo de los pueblos y comunidades fronterizas y en lo relacionado al ámbito militar a pesar de la victoria donde se aseguró la integridad territorial, finalmente solo se mantuvo el statu quo y no se materializó la señalización definitiva de 78 kilómetros de frontera, que en comparación por el lado de Ecuador se impulsó políticas de desarrollo en pueblos fronterizos así como la modernización de su infraestructura y equipamiento militar (p. 64).

En ese sentido se infiere que tampoco se establecieron lecciones aprendidas en el ámbito militar y menos se recopilaron o registraron las experiencias que formen parte de la doctrina militar para escenarios similares, el estudio tuvo un enfoque cualitativo utilizando la teoría fundamentada explicando los hechos a través de la interacción simbólica de los actores, la técnica con la que se abordó la recopilación de datos se realizó mediante la entrevista a seis historiadores expertos en el tema del Conflicto de Ecuador de 1981 y a tres diplomáticos de carrera. Así mismo se empleó el análisis documental de diversas fuentes para el enriquecimiento de la investigación.

Quijandria (2021) en la tesis “*Lecciones Aprendidas del Conflicto Peruano - colombiano de 1932-1933*”, plantea como objetivo del estudio el describir y analizar las

lecciones aprendidas del Conflicto Peruano - colombiano de 1932-1933, como conclusiones Quijandria (2021) afirma:

El Ejército del Perú, en aquella época se encontraba a la vanguardia en comparación con otros Ejércitos de la región, con nuevos conceptos doctrinarios, sin embargo, los problemas internos que existían entre los miembros de su organización fueron totalmente perjudiciales para la conducción de estas operaciones. Por lo tanto, la cultura organizacional es fundamental para el desarrollo institucional y cumplimiento de los objetivos establecidos por el escalón superior, (...) el terreno conjugado con las condiciones meteorológicas influyó negativamente en las operaciones militares debido a los obstáculos naturales propios de las características del terreno. Las direcciones de aproximación fluviales tuvieron un rol protagónico en el desarrollo de las operaciones, (...) las fuerzas colombianas contaron con mejores recursos para la conquista de terreno clave, conjugando sus medios terrestres, fluviales y aéreos. Así mismo, su adecuada red vial les permitió sostener a sus unidades de maniobra que realizaban operaciones militares, (...) las fuerzas peruanas no contaban con recursos y medios suficientes por la falta de una red de comunicación afectando seriamente a la conducción de las operaciones, (...) en terreno selvático, es importante la conjugación de las fuerzas que tienen dominio sobre el espacio terrestre, fluvial y aéreo, (...) es importante la base de apoyo de fuegos que brindan los vehículos fluviales, tanto, para operaciones ofensivas, como operaciones defensivas, el apoyo de fuegos de la artillería es fundamental para poder realizar la maniobra, pese a las dificultades propias del terreno selvático, (...) Cabe resaltar que las fuerzas colombianas en un primer momento emplearon el binomio (fuego y movimiento) haciendo uso de vehículos fluviales adecuados y empleando a estos como base de fuegos. Por lo que tuvieron éxitos en el inicio y de esta manera conquistaron terreno clave para que en una segunda fase conquisten del área vital Iquitos, (...). El sostenimiento es fundamental para cualquier tipo de operación militar, pero en terreno selvático es mucho más difícil poder abastecer y evacuar a las fuerzas combatientes; Por lo que se requiere de entrenamiento y material de transporte que permita poder cumplir con estas tareas, es cierto que las trochas son una buena alternativa, siempre y cuando estas estén bien habilitadas, pero contar con medios de transporte aéreo son mucho más viable y rápidos, fundamentales para la evacuación, (...) Otro aspecto es tomar medidas preventivas para evitar la propagación de enfermedades tropicales. (pp. 45-55).

Asimismo, se indica que “la selva de Perú, es una zona geopolítica – estratégica de interés por su fuente de agua dulce y su biodiversidad en el mundo, por lo cual otros países aspiran tener influencia e injerencia en estos recursos como resultado de la búsqueda de

territorios vitales”. (Quijandria, 2021, pp.15-17). Dicho estudio se desarrolló bajo el enfoque cualitativo, con el método hermenéutico, del tipo teórico empírico, la técnica que se emplearon fue la indagación o análisis documental y se empleó un muestreo no probabilístico usando la muestra teórica o conceptual.

Con relación a estudios nacionales realizados para desarrollar nuevas capacidades sobre la base de las experiencias propias de las fuerzas se tiene algunos estudios como la tesis titulada “*Capacitación del personal de la 35 Brigada de Selva en apoyo a la Policía Nacional en su sector de responsabilidad*”. Alvarado et al. (2018) abordó:

la investigación con el propósito de alinear el factor capacitación y entrenamiento a los elementos de maniobra de esta Gran unidad para intervenir junto a la Policía Nacional del Perú en el marco de los nuevos roles institucionales y con las capacidades militares condicionantes para cumplir operativos precisos y específicos en el sector de responsabilidad – Caballo cocha (pp. 1-3).

La importancia de este estudio radica en sus conclusiones que se encuentra vinculada a la importancia en la preparación de líderes, soldados y unidades militares acantonadas en la selva peruana mediante la retroalimentación de destrezas y técnicas que les permita asumir los nuevos roles institucionales frente a amenazas como la interdicción de grupos narcoterroristas, las mismas que se buscan sean considerado dentro de la doctrina militar. Este estudio se realizó del tipo descriptivo -correlacional y se fundamentó en un esquema hipotético deductivo y lógico, el análisis de los datos se obtuvo a partir de entrevista a expertos y la aplicación de cuestionarios a una muestra de 60 oficiales integrantes de la corporación de la 35ª Brig Sva y Oficiales de la maestría en CCMM de la ESGE-EPG.

Así mismo, en la tesis “*Análisis situacional de los helipuertos de la 6ta Brigada de Selva del Ejército del Perú para acciones y operaciones militares*”, Plazolles (2021), señala que:

La 6ta Brig Sva pose plataformas de aterrizaje llamadas helipuertos no contando con instalaciones de control de carga, ni de embarque de personal, para realizar operaciones y acciones militares lo que origina la falta de control en los procedimientos de abastecimiento y la falta de control en el embarque de personal realizándose en forma informal. asimismo sostiene que el problema consiste en que en los helipuertos de la Sexta Brigada de Selva, el reabastecimiento de los artículos especialmente de clase I, II y V así como la rotación de personal, se hace en forma errónea ya que no poseen instalaciones modernas ni procedimientos adecuados para brindar rapidez, oportunidad y seguridad en las operaciones y acciones militares que se realizan en

esta Gran Unidad, de igual forma en la estructura del área de servicios no se encuentran configuradas dichas instalaciones.(p. 3).

De acuerdo con el estudio realizado, por Plazolles (2021) se evidencia que “a pesar de las diversas experiencias operativas tanto en el frente externo como en el interno, los helipuertos de la 6ta Brigada de Servicios del Ejército del Perú carecen de una infraestructura adecuada para brindar apoyo a las operaciones militares. Esta situación a pesar del tiempo continúa pareciéndose a la que se vivió previo al Conflicto del Cenepa de 1995”. El estudio se llevó a cabo utilizando un enfoque cualitativo hermenéutico-interpretativo, y se emplearon técnicas como la indagación documental, entrevistas en profundidad y observación directa en el campo. Las entrevistas se realizaron al personal involucrado directamente en las operaciones y acciones militares helitransportadas de la 6ta Brigada de Servicios, así como a oficiales y a los propios investigadores, quienes aportaron sus experiencias.

Con relación a estudios sobre producción y actualización de doctrina militar se tiene el Trabajo de Suficiencia Profesional “Optimización del Proceso de Producción de Doctrina en la Jefatura de Doctrina del Ejército, Perú”, donde, Balladares (2019) Señala:

Que no existe en el sistema de doctrina del Ejército del Perú de un sistema de información que permita disponer de un banco de datos para la producción de doctrina del Ejército, y que la información recopilada se maneja de forma manual, aspecto que limita la gestión para proporcionar de una eficiente doctrina actualizada al Ejército del Perú. (p. 29).

Es así como el estudio propone como solución desarrollar un “Tablero de Mando Integral (TMI) que se fundamenta en el desarrollo de dos (02) vectores estratégicos: “Optimizar los recursos asignados” y “La gestión de doctrina orientada a resultados”, con el fin de optimizar la gestión de estos procesos doctrinales”. (Balladares,2019, p. 29).

Finalmente, en la tesis “*La Doctrina Militar Operativa Vigente y su Contribución con la Interoperabilidad de las Fuerzas Armadas del Perú*”, Valencia et al. (2014) sostienen que:

En el Perú, no se ha explotado debidamente la experiencia en las guerras que se han desarrollado en nuestro país; la doctrina conjunta y las doctrinas institucionales producidas hasta la fecha se han basado en la doctrina producida por otros países, además manifiesta que es indispensable que los sistemas de producción de doctrina de las distintas instituciones estén debidamente articulados para contar con una doctrina militar operativa que esté de acuerdo a nuestra realidad y que sirva de base para el desarrollo del proceso educativo. En ese sentido también afirman que, como

consecuencia de las lecciones aprendidas en la guerra del Cenepa, la guerra interna contra el terrorismo y el narcotráfico, actualmente las instancias del nivel de decisión estratégica son conscientes de la necesidad de proyectar una fuerza armada, que cuente con capacidades acordes con las exigencias de nuestra realidad y que la misión constitucional impone. Por otro lado, la tesis menciona como parte de sus conclusiones que la doctrina militar operativa de nivel operacional es muy reducida y además está desactualizada; la poca que existe, presenta incongruencias entre sí, es decir, cada manual expresa denominaciones y conceptos diferentes sobre los mismos temas, observándose claramente que han sido desarrollados sin una adecuada dirección y con poca coordinación entre los equipos designados para cada área, lo que no permite emplear dichos manuales de manera consistente como fuentes de consulta. Sucede lo mismo con la doctrina militar operativa táctica del Ejército, (Valencia et al., 2014).

El trabajo de investigación tuvo un enfoque cuantitativo del tipo no experimental y se determinó a la ESGE-EPG como la unidad de análisis, toda vez que forma parte de una de las instituciones de las FFAA que imparten la doctrina táctica, finalmente sus resultados fueron obtenidos mediante la Observación directa, Análisis de contenido y Encuestas.

Fournier (1995) en *Tiwinza con zeta: Toda la Verdad*, realiza una descripción de los hechos ocurridos en el Conflicto de la Cordillera del Cóndor entre Perú y Ecuador, que tuvo lugar en el territorio llamado Alto Cenepa y que duro enero y febrero de 1995, hoy conocido como el Conflicto del Cenepa. La obra tiene cinco capítulos presentando reflexiones con acertada precisión documentada sobre la maniobra utilizada tanto por políticos y militares, de estos últimos los relacionados con las operaciones militares partiendo esencialmente de los testimonios de los combatientes, que han sido transcritos con las propias palabras de los mismos describiendo lo dramático que les tocó vivir en el infierno verde de la selva, trayendo como consecuencia la pérdida irreparable de vidas humanas así como pérdidas económicas producto de la crisis política y de la adquisición de armas, finalmente de esta obra podemos advertir como las fuerzas militares del Perú se sobrepusieron a las dificultades, desventajas y limitaciones de las operaciones siendo esta obra una fuente única para la obtención de datos e información valiosa que permita su explotación como Lecciones Aprendidas.

### **2.1.2 Antecedentes internacionales**

En el artículo “*La doctrina militar: del pensamiento estratégico a las operaciones militares – España*”, publicado en la *Revista Iberoamericana de Filosofía, Política y*

*Humanidades*, Díaz-Criado (2020) describe “para pasar del pensamiento y la filosofía de la guerra a su práctica es necesario un puente conceptual que facilite la transformación de los principios en acciones, ese puente es la doctrina militar” (p. 546). Al respecto los estados a lo largo de su historia, han estudiado sobre las guerras por las cuales han pasado sus pueblos con el objetivo de comprender su evolución para revertir sus errores mediante la mejora de sus técnicas y tácticas militares, en consecuencia existe un arte entre el modo de ser y el modo de escribir estas experiencias militares, que se estructura como la doctrina militar del saber militar que busca ser una guía a los comandantes durante el planeamiento y conducción de las operaciones militares mediante la aplicación de principios doctrinarios obtenidos a partir de la recopilación de experiencias y del estudio de lecciones aprendidas; este artículo además indica que:

Tanto en España como en países aliados de occidente, la elaboración y la redacción de documentos doctrinales es un proceso constante donde las doctrinas se revisan periódicamente para adaptarse al entorno cambiante de las Fuerzas Armadas en atención a su estructura, su concepto de empleo, su financiación y sus misiones. (Díaz-Criado, 2020).

En resumen “la actualización de la doctrina militar busca la articulación de la fuerza con sus capacidades y su organización”. (Díaz-Criado, 2020).

En su artículo “*Doctrina y estructura militar ecuatoriana: de cara o de espaldas a las amenazas del siglo XXI*”, Vásquez (2021) afirma:

Las FFAA Ecuatorianas tienen un papel histórico esencial dentro de la construcción del Estado Ecuatoriano y que los diversos roles de la institución desde los inicios de la República inician su doctrina y estructura actual, en ese sentido señala que la estructura militar vigente desde el conflicto del Cenepa se encuentra estancada a pesar de los cambios en el escenario internacional y las capacidades estratégicas militares conjuntas no se muestran alineadas. (p. 30).

En tal sentido, el estudio advierte que:

“frente a los nuevos escenarios dinámicos y cambiantes las fuerzas armadas deben ajustar su enfoque doctrinario en función de los nuevos escenarios. el objetivo de este estudio fue realizar un análisis histórico para evidenciar: 1) los orígenes de la doctrina realista de las Fuerzas Armadas del Ecuador, y 2) la estática estructura militar vigente ante nuevos escenarios y amenazas al Estado. Ambos factores contribuyen a la generación de resistencias dentro de la institución militar”. (Vásquez, 2021, p. 35).

El método aplicado en la investigación fue el estudio de caso, con técnicas de recolección de información basadas en el análisis documental e histórico. En la primera parte del artículo se analiza “la génesis de la doctrina militar ecuatoriana, los factores que contribuyen a la aparición del realismo clásico en la doctrina militar y su ciclo de reproducción permanente en todos los niveles militares. En la segunda parte se analizan los cambios del paradigma de seguridad luego de la Guerra Fría y del 11 de septiembre de 2001”. (Vásquez, 2021, p. 44); así mismo se realiza una evaluación de “la estructura estancada no evolutiva de las Fuerzas Armadas de Ecuador” (Vásquez, 2021, p. 45). Finalmente concluye:

El reto para las FFAA consiste en adaptar su doctrina militar y su estructura en función de las actuales amenazas y riesgos para el Estado y la sociedad. Y en lo relacionado a la amenaza convencional, la flexibilidad es uno de los factores más esenciales del salto de una fuerza militar moderna a una postmoderna. La misma que comienza con la aceptación, por parte de la institución militar, del fin de las viejas guerras, y del surgimiento de las nuevas. (Vásquez, 2021, p. 118).

Con relación al Sistema de Lecciones Aprendidas se señala que esta permite explotar de forma eficaz las experiencias adquiridas en ejercicios y operaciones con la finalidad de “mejorar la organización, el equipamiento, la preparación y el empleo del Ejército en operaciones, (...) con ello, continuamente se está en un proceso de actualización de las capacidades específicas terrestres desplegadas y de la mejora en los procedimientos utilizados” (Vásquez, 2021, p. 116).

El artículo, “*El Sistema de Lecciones Aprendidas en el Ejército Español*”, expone el funcionamiento del sistema de Lecciones Aprendidas del Ejército de Tierra español, en ese sentido Santos (2016) indica:

Que el ingreso de España en la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN) en 1982 y en la Unión Europea en 1986; trajo como resultado la profesionalización de las FFAA españolas a partir de 1996; el empleo de las misiones internacionales a partir de 1989 y las diferentes revisiones de su política de defensa, acontecimientos que han contribuido de manera sobresaliente a aumentar las experiencias obtenidas por el Ejército Español, como consecuencia se produjo una rápida evolución del ambiente operativo en las operaciones militares, que obligó a tener un registro formal de esas experiencias y disponer de un sistema de retroalimentación de enseñanzas que se denomina Sistema de Lecciones Aprendidas del Ejército de Tierra, el mismo que tiene seis fases (análisis, implementación, sanción y difusión, aprobación interna, observación) con la finalidad de preparación, mejorar la organización, equipamiento y empleo del Ejército de Tierra. (p. 85).

Rojas (2017) en su trabajo titulado "*Doctrina Damasco: eje articulador de la segunda gran reforma del Ejército Nacional de Colombia*". Ejército de Colombia. Explica como el Ejército de Colombia en su búsqueda por desarrollar capacidades que permitan una respuesta oportuna, eficaz y sostenible a los requerimientos estratégicos derivados del análisis del campo de combate y de los entornos nacional, regional y global, ha implementado la Doctrina Damasco, a través de este enfoque doctrinario, el ejército colombiano ha orientado sus operaciones terrestres hacia la modernización constante. El objetivo principal de este estudio ha sido diseñar tácticas, técnicas y procedimientos doctrinales para una adecuada capacidad disuasiva frente a las amenazas internas y externas, ya sean de origen humano o natural.

Uvidia (2017) en su estudio "*El conflicto del Alto Cenepa y sus repercusiones en el aspecto social del Ecuador*", Universidad Central del Ecuador, Ecuador. Hace mención al conflicto como medio para la creación de una sociedad unida, al respecto la investigación de tipo cuali – cuantitativo, demuestra que los conflictos suscitados entre Perú y Ecuador han sido en su mayoría territoriales y por los recursos minerales, al respecto con relación al ámbito militar se indica que las decisiones tomadas durante el conflicto de Cenepa, no fueron las más acertadas puesto que orilló a sus fuerzas armadas a intervenir en un combate sin el armamento necesario para afrontar la situación y a la vez la compra de armamento para las actividades militares impacto en el aspecto socioeconómico de Ecuador.

Fomasin (2020) en su tesis "*Las principales lecciones aprendidas de la Operación Iraqi Freedom que influenciaron la actualización de la doctrina militar brasileña*", Escuela Superior de Guerra, Brasil, realiza un análisis de la ocupación de los Estados Unidos (EEUU) de marzo de 2003 a diciembre de 2011, en Irak, donde:

Luego de una rápida y exitosa ofensiva inicial, liderada por los EEUU, siguió una ocupación que duró más de ocho años, en donde se buscó estabilizar y controlar el país. Sin embargo, la violencia observada en esta fase del conflicto, conocida por estabilización, se tornó insostenible y las bajas civiles y militares superaron a las producidas durante la ofensiva inicial. En este trabajo se analizan seis importantes lecciones aprendidas, obtenidas de las dificultades enfrentadas y superadas por las Fuerzas americanas durante la fase de estabilización. Por otro lado, las modificaciones en la doctrina americana, en razón de las importantes enseñanzas, indujeron la evolución doctrinaria de otros ejércitos y también de Brasil. Por estas razones, este trabajo aborda conceptos vigentes en la actual Doctrina Militar Terrestre

brasileña que surgieron de las lecciones aprendidas durante la Operación Iraqi Freedom (OIF). (Fomasin, 2020, pp. 1-3).

## 2.2 Bases Teóricas

### 2.2.1 Teoría de conflictos de Johan Galtung

Los conflictos han sido constantes a lo largo de la humanidad. Son como lo expresa Johan Galtung:

Propias a cualquier sistema vivo para el logro de sus objetivos. En ciertas etapas de la historia han sido como *forcé motrice* que han contribuido a la generación de cambios en beneficio de la humanidad, sin embargo, en otras trascendiéndose a ellos mismos, se convirtieron en actos de violencia (meta conflicto) conllevando a una deshumanización de manera absoluta, (...) Por ello la necesidad imperiosa de llegar a conocerlos en su grado de complejidad práctica, así como en las lógicas externas e internas, a fin de teorizarlos y lograr sistematizarlos para luego devolverlos a la propia realidad en forma de conceptos y de modelos que sean manejables y accesibles de manera racional, humana, y en lo posible, que se contribuya a hacer llevadero. (Calderón, 2009, p. 62).

#### Figura 1

##### Teoría del Conflicto



Nota. La figura muestra la interacción entre los conflictos, la Paz y el desarrollo. Calderón (2009)

Galtung en la teoría de los conflictos recalca que no solamente se debe de lograr reconocer si estos conflictos son malos o buenos, si no también plantea que se debe contar con mecanismos para entenderlos de manera lógica y con criterios científicos mediante metodologías que permitan analizarlos. (Calderón, 2009, p. 70). Como podemos ver los conflictos tienen un carácter positivo y otro negativo, sin embargo, como lo expresa el autor

es parte inherente de la vida propia, y de las relaciones entre la humanidad a lo largo de la historia, la cual logro grandes cambios en beneficio de la humanidad, sin embargo también conlleva a las más grandes guerras, con millones de vidas en perdida, por ello la necesidad de estudiarla, a fin de lograr alcanzar la paz en el tiempo. Al respecto para Galtung es muy importante el contar con teorías que estudien el conflicto, para realizar estudios en favor de la paz. (Calderón, 2009, p. 69). Ultimamente se han venido dando esfuerzos innumerables que estaban encaminados para poder estudiar y lograr transformar los diferentes conflictos como manuales para la mediación, de gestión y de resolución de los conflictos, al respecto “pareciera que existe un tipo de consenso en que al final, los conflictos podrán ser aprehendidos, (...) los conflictos no llegan a soluciones, estos se transforman. (Calderón, 2009, p. 70).

### **2.2.2 Gestión del conocimiento**

La definición de gestión del conocimiento a partir de Wallace, W., (citado en Garcia Tapial, 2002) se entiende como “la nueva disciplina para habilitar personas, equipos y organizaciones completas, en la creación, compartición y creación del conocimiento colectivo y sistemáticamente, para mejorar la consecución de los objetivos del negocio”; también se puede definir como, “cualquier proceso o práctica para crear, adquirir, capturar, compartir y usar conocimiento, cualquiera sea el lugar donde resida, para mejorar el aprendizaje y el desempeño en las organizaciones”. (Quintas, Lefrere, & Jones, 1997).

Así, "la gestión del conocimiento está sustentada por cuatro pilares: personas, procesos, contenidos y tecnologías de la información y comunicación". (Gómez-Vargas & García Alsina, 2015).

García (2002), define:

Los capitales de la gestión del conocimiento así: a) Capital Relacional es el valor generado por el intercambio de información con agentes externos, tanto clientes como proveedores; b) Capital Estructural es el valor del conocimiento creado en la organización, que se traduce en la capacidad de la organización para ser productiva. c) Capital Intelectual puede definirse como el valor del conocimiento creado por las personas que conforman la organización, así como sus habilidades y capacidades para llevar a cabo su trabajo. Incluiría la capacidad de aprender, las competencias, formación, experiencia. (p.17).

### **2.2.2.1 Estrategias de gestión del conocimiento**

Es importante además entender que, definir una estrategia en la gestión del conocimiento no solo facilita su gestión si no también contribuye al flujo de este, Ventura & Ordoñez (2007) (citados en Matturro Mazoni, 2010), señalan que “en la literatura se puede diferenciar entre estrategia de conocimiento y estrategia de gestión del conocimiento, definiendo la segunda como un conjunto de actuaciones desarrolladas para cerrar las brechas de conocimiento existentes en una organización, una vez que ésta ha identificado las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades respecto a los recursos basados en el conocimiento”.

### **2.2.2.2 Lecciones aprendidas**

Como herramienta para la Gestión del Conocimiento se encuentran “las Lecciones Aprendidas, que pueden definirse como el conocimiento adquirido en base a las experiencias que se dan durante la realización de uno o varios procesos durante el Ciclo de Vida de un proyecto”. (Comino López, 2017). Por otro lado, Ñañez (2015), afirma que "las lecciones aprendidas se conciben como un instrumento de mejora de la actuación organizacional; es decir, el aprendizaje derivado de las experiencias positivas y negativas".

Por otra parte, según el Banco internacional de Desarrollo (BID) "La lección es el conocimiento o entendimiento ganado por medio del análisis y la reflexión sobre una experiencia o proceso; pueden ser positivas o negativas, deben enfocarse en temas críticos del negocio, parte de reflexión colectiva con participación de involucrados y deben ser difundidas en la organización.

Además para la OTAN (2022), el término “Lecciones Aprendidas se usa ampliamente para describir personas, cosas y actividades relacionadas con el acto de aprender de la experiencia para lograr mejoras”. La idea de las lecciones aprendidas en una organización es que, a través de un enfoque formal del aprendizaje (es decir, un procedimiento de lecciones aprendidas), las personas y la organización pueden reducir el riesgo de encontrar los mismos problemas y aumentar la posibilidad de que se repitan los éxitos. Dentro de la OTAN, las lecciones aprendidas son una parte esencial para ser creíbles, capaces y adaptables en la guerra y el desarrollo de la guerra mediante la reducción del riesgo operativo, el aumento de la rentabilidad y la mejora de la eficacia operativa. Las lecciones aprendidas se logran mediante la creación y mantenimiento de una capacidad de lecciones aprendidas.

“El propósito de un procedimiento de Lecciones Aprendidas es aprender eficientemente de la experiencia y proporcionar justificaciones validadas para modificar la forma actual de hacer las cosas, con el fin de mejorar el desempeño, tanto durante el curso de una operación como para operaciones posteriores. Esto requiere que las lecciones sean significativas y que sean puestas en conocimiento de la autoridad apropiada capaz y responsable de tratarlas. También requiere que la cadena de mando tenga una comprensión clara de cómo priorizar las lecciones y cómo dotarlas de personal”. (Publicación conjunta aliada (AJP)-3(C) Doctrina conjunta aliada para la realización de operaciones, Anexo E, Página E-1).

### 2.3 Categorías, Sub-Categorías Apriorísticas

A continuación, se realizó la definición de las siguientes categorías con sus respectivas subcategorías apriorísticas.

**Figura 2**

*Categorías y Sub-Categorías Apriorísticas*



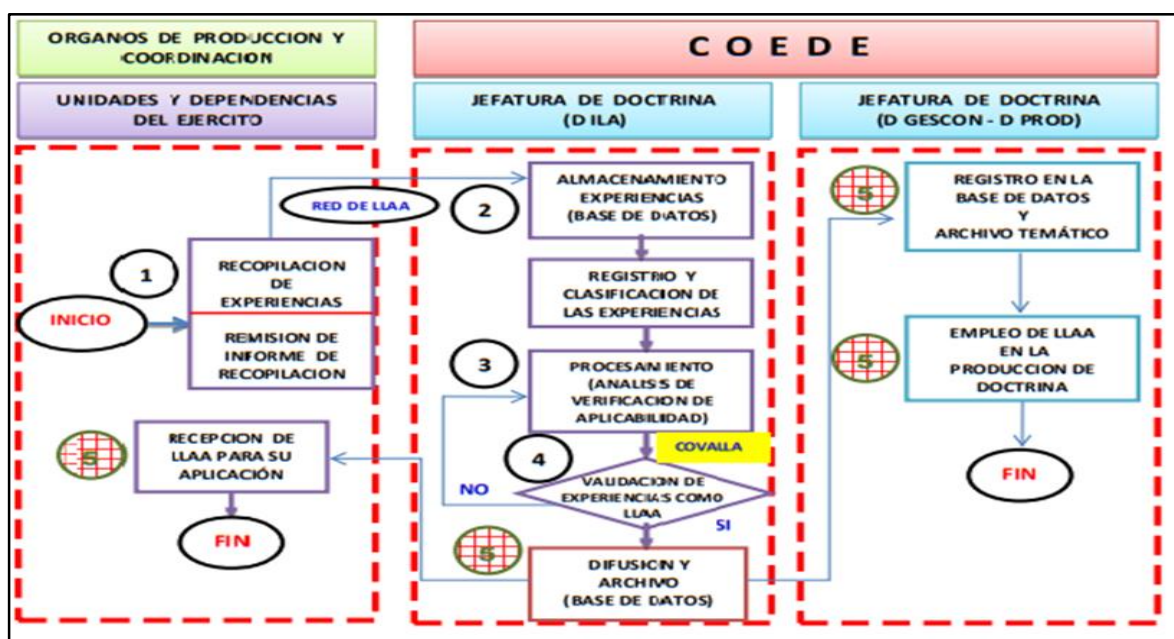
*Nota.* Concepto apriorístico de las categorías y subcategorías de la Investigación, al iniciar el trabajo de campo.

### 2.3.1 Lecciones aprendidas

Las lecciones aprendidas para la doctrina militar se manifiestan “como conocimientos de validez comprobada, extraídos del análisis de operaciones, ejercicios u otros eventos, destinados a actualizar las tácticas, logística, la doctrina, organización, etcétera para unas eficientes operaciones y en el alistamiento para la acción” (Sebastian,2013, pp. 24-25), al respecto en el Conflicto del Cenepa se realizaron múltiples operaciones militares con experiencias operativas, logísticas y administrativas que en algunos casos pudieron ser sobrellevados de una mejor forma evitando la pérdidas de vidas, equipo y tiempo; de igual forma, con relación al conocimiento adquirido, “del análisis de las experiencias se pueden adquirir medidas de manera de no repetir errores en un futuro más aun cuando estas experiencias han costado vidas humanas” (Sebastian, 2013, p 15).

**Figura 3**

Proceso de Obtención de Lecciones Aprendidas se muestra en el siguiente diagrama de flujo.



Nota. La figura muestra la secuencia de las lecciones aprendidas.

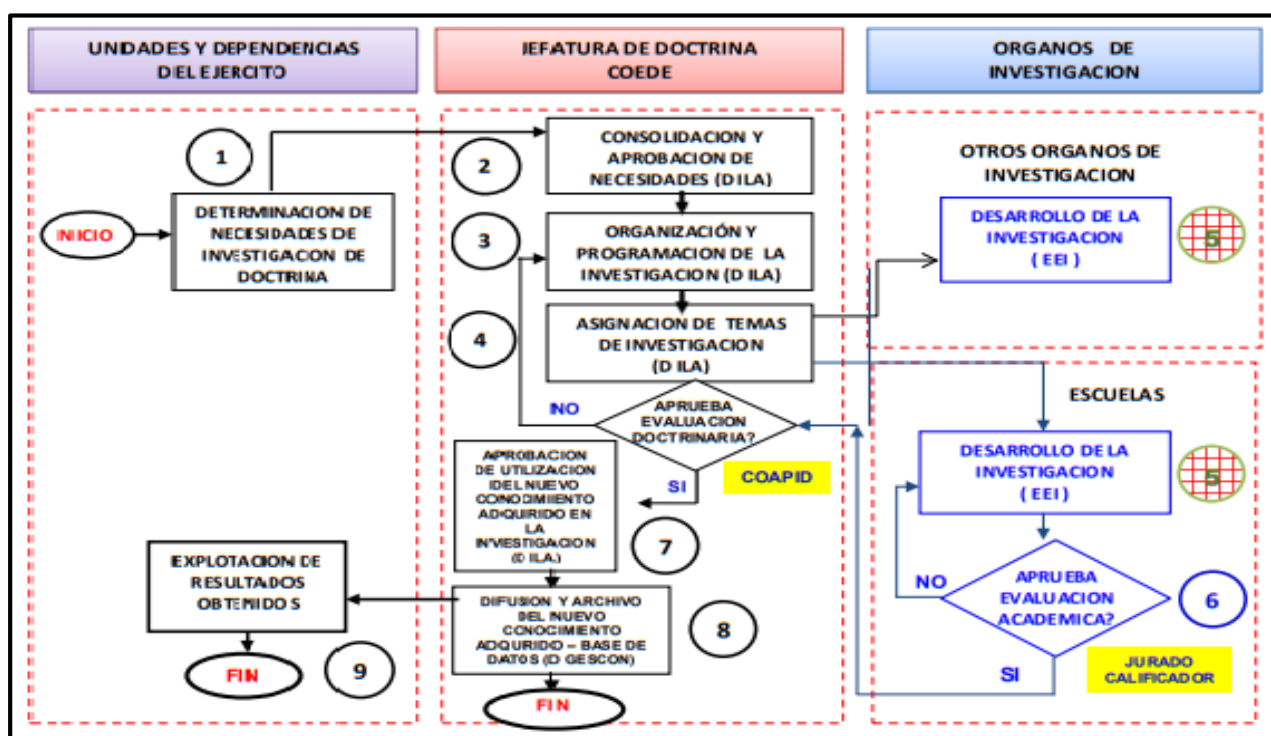
Fuente: Ejército del Perú (2013)

Con relación al Proceso de Obtención de Lecciones Aprendidas, el RE 35-1 (2013) define, “este proceso como un conjunto de actividades orientado al análisis de las técnicas o administrativas de interés, experiencias operativas, con el fin de evaluar su factibilidad y aplicabilidad para ser validadas como Lecciones Aprendidas, a fin de que su difusión e implementación contribuya a la retroalimentación de la doctrina”. Así mismo se entiende que una experiencia operativa, técnica o administrativa, contiene información proveniente de diferentes fuentes, que explica las vivencias, deficiencias, vacíos doctrinarios o problemas

experimentados por fuerzas militares, durante el desarrollo de la instrucción, el entrenamiento, las operaciones, acciones militares y en la gestión administrativa, así como las soluciones adoptadas en cada caso. Al respecto se entiende que las unidades y dependencias del Ejército a través de la instrucción, el entrenamiento, su empleo o gestión administrativa, van obteniendo una serie de enseñanzas y experiencias sean estas operativas, técnicas o administrativas, las mismas que pueden ser positivas o negativas, su énfasis e importancia están dados en las conclusiones, recomendaciones y aprendizaje que se obtienen, las mismas, que explotadas convenientemente permitirán evitar la repetición de errores, innovar la doctrina o mejorar su desempeño. Por tanto, se señala que una experiencia operativa, técnica o administrativa se convierte en Lección Aprendida, cuando esta es acreditada a través de un proceso de validación, estas Lecciones Aprendidas van a generar la posibilidad de producir cambios en la doctrina operativa, técnica y administrativa. (párr. 1-2).

Según el RE 35-1 (2013), el “Proceso de Obtención de Lecciones Aprendidas comprende el desarrollo de las etapas siguientes: a. Recopilación, b. Almacenamiento (Base de datos), c. Procesamiento, d. Validación y aprobación y e. Difusión y archivo”. (párr. 2)

**Figura 4**  
Proceso de Obtención



Nota. La figura muestra la secuencia del Proceso de Obtención de Lecciones Aprendidas producto de un proceso de investigación en el siguiente diagrama de flujo.  
Fuente: Ejército del Perú (2013)

Finalmente, el RE 35-1 (2013) sostiene que toda deficiencia, vacío doctrinario o problema, que no haya sido resuelto, registrado y difundido oportunamente, probablemente se repita en el futuro. La gravedad de su omisión puede originar la pérdida de vidas humanas, recursos y oportunidades.

### **2.3.1.1 Recopilación**

El RE 35-1 (2013) indica que “la recopilación de las experiencias operativas, técnicas o administrativas, determinadas por las unidades y dependencias del Ejército son remitidas al COEDE (JEDOCE), por la Red de Lecciones Aprendidas en el formato establecido para su evaluación y registro correspondiente” (párr. 4.2).

y para las actividades, de instrucción, entrenamiento y actividades administrativas de las unidades y dependencias del Ejército:

“1) La recopilación y remisión de las experiencias, es responsabilidad de las GGUU, UU y dependencias del Ejército (a través del Oficial de Enlace de LLAA), y 2) Los G-3 y S-3 de las GGUU y UU son los responsables de orientar y coordinar la recopilación de las experiencias, particularmente aquellas relacionadas con la instrucción y el entrenamiento; para los resultados de las operaciones y acciones militares propias y de otros países: 1) La recopilación y remisión de las experiencias propias las realiza el COTE, 2) La recopilación de las experiencias de otros países se realiza mediante el aporte del personal militar en el extranjero y a través del análisis de las fuentes de información abierta y 3) La remisión de estas experiencias al COEDE (JEDOCE), en ambos casos se realizan a través del informe correspondiente para su procesamiento. Con relación al estudio histórico de las guerras y conflictos. La recopilación y remisión de las experiencias de las operaciones y acciones militares actuales o pasadas ya sean propias o de otros países, serán realizadas como producto del estudio y análisis realizado por las Escuelas de Capacitación y Perfeccionamiento del COEDE, la DINFE (Comisión Permanente de Historia), y los aportes individuales del personal del Instituto”. (RE 35-1, párr. 4.23).

### **2.3.1.2 Procesamiento**

El RE 35-1 (2013) señala que las experiencias debidamente organizadas y almacenadas, se procesan mediante el análisis respectivo para verificar su aplicabilidad, al término del procesamiento de las experiencias, las Lecciones Aprendidas deben guardar la misma organización y clasificación antes mencionada. (párr. 4.25).

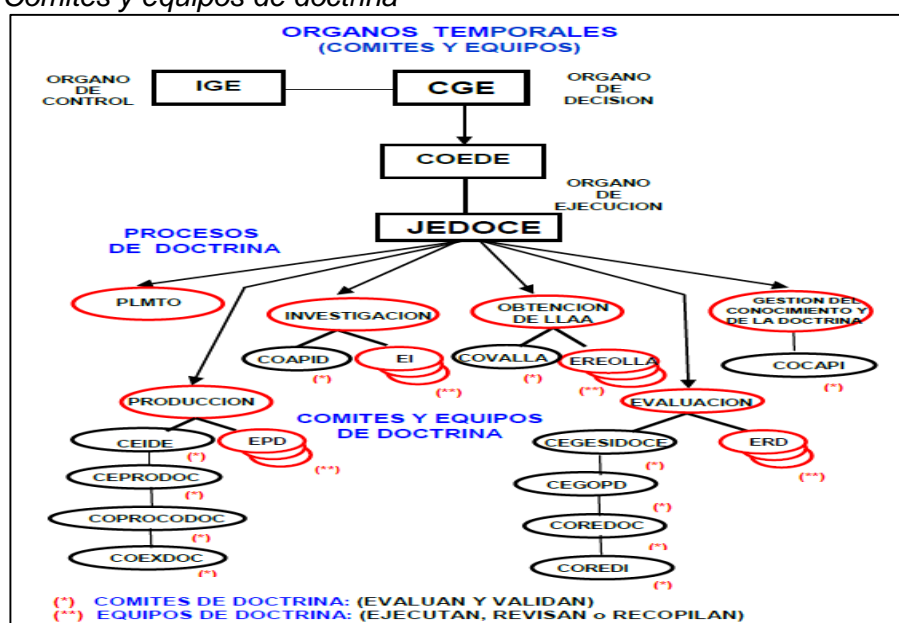
### 2.3.1.3 Validación y aprobación

El RE 35-1 (2013) valida las experiencias operativas, técnicas o administrativas como Lecciones Aprendidas. Al término del procesamiento de validación de las experiencias se formula el Informe de Validación de LLAA correspondiente. (párr. 4.26). Además, el RE 35-1 (2013) indica que

“El Comité de Validación de Lecciones Aprendidas (COVALLAA) también es otro órgano temporal de validación que se organiza en la JEDOCE – COEDE cuya función es evaluar y validar como Lecciones Aprendidas, las experiencias operativas, técnicas y administrativas, provenientes de las diferentes Unidades y Dependencias, del Ejército. Asimismo tienen como responsabilidades 1) Recepcionar de las unidades y dependencias del Ejército, la recopilación de experiencias a través de la Red de Lecciones Aprendidas establecida y luego procesar, evaluar y validar las experiencias operativas, técnicas y administrativas que sean de interés y ameriten ser consideradas como Lecciones Aprendidas para el Sistema de Doctrina del Ejército 2) Evaluar y validar las Lecciones Aprendidas obtenidas del estudio analítico de los conflictos nacionales e internacionales de interés; así como, la pertinencia de su incorporación y difusión en la doctrina del Ejército. 3) Formular y acreditar Circulares que compendien Lecciones Aprendidas y sustentarlás ante el CG del COEDE, para su aprobación y difusión correspondiente. 4) Proponer, si el caso lo amerita, los incentivos al personal militar o civil participante en el proceso de Obtención de Lecciones Aprendidas”. (párr. 3.23).

**Figura 5**

*Comités y equipos de doctrina*



Fuente: Ejército del Perú (2013)

Ahora bien, el SIDOCE, ha aprobado la actualización de diversos manuales que regulan el empleo de las unidades militares entre ellas los relacionados a las unidades militares que actualmente ocupan el área de operaciones del Cenepa los mismos que en parte no incluyen mayores cambios que se ajusten a las necesidades operativas, técnicas o administrativas que permitan una mejora o mitigación de los errores del conflicto del Cenepa en ese sentido a continuación se detallan aspectos relevantes del manual de empleo de la Brigada de Infantería de Selva y del empleo del Batallón de infantería de Selva que viene hacer las unidades a nivel operacional y táctico responsable de enfrentar un conflicto similar al Conflicto del Cenepa de 1995.

### **2.3.2 Doctrina militar**

El RE 35-1 (2013) define:

“La Doctrina Militar como un conjunto de principios, conceptos, normas, bases y procedimientos que constituyen el marco estructurante del pensamiento militar. Estos elementos son oficialmente aceptados por el Estado con el propósito de preparar y adiestrar a las fuerzas armadas para el uso efectivo de la fuerza militar en defensa. Asimismo, la Doctrina Militar proporciona directrices para el pensamiento, el lenguaje y las acciones militares, con el objetivo de dirigir las actividades relacionadas con la planificación, preparación, ejecución y coordinación del uso de la fuerza militar. Dentro de la Doctrina Militar se incluyen diferentes tipos de doctrina, tales como la doctrina militar común, la doctrina militar de la Tierra, la doctrina naval militar, la doctrina de la aviación militar y la doctrina militar multinacional. Estas doctrinas abarcan los distintos ámbitos y contextos en los que se desenvuelven las fuerzas armadas”. (párr. 2.1.d. y e.).

Además, el RE 35-1 (2013) señala:

La doctrina militar como un conjunto de principios, conceptos, normas y procedimientos que guían el pensamiento, el lenguaje y las acciones de las fuerzas armadas para guiar las actividades relacionadas con la organización, preparación, entrenamiento y equipamiento del componente terrestre ... para situaciones tales como: Amenazas, hipótesis de guerra, conflicto y estados de excepción. (párr. 2.5.c.).

Al respecto para el año 1995 empíricamente las unidades militares del Perú contaban con una doctrina informal basado en la experiencia de combate en el conflicto interno frente a grupos terroristas como el MRTA y SL particularmente en el Huallaga.



militares y operaciones militares de apoyo y apoyo de la baliza para desarrollar misiones y misiones a cumplir a través de la doctrina táctica. y c. La Doctrina táctica... y señala que esta: 1) Comprende los procedimientos derivados de diversas áreas de operaciones militares y actividades operacionales. Contiene un conjunto de actividades y tareas que se realizan a nivel táctico, siguiendo los procedimientos correspondientes que permiten establecer normas detalladas, técnicas y métodos que, con ayuda de manuales, regulan la realización de diversas actividades de los soldados. 2) Los procedimientos tienen por objeto la realización de operaciones y actividades militares con las fuerzas que unen los componentes del mando operativo y especial. Describe el uso apropiado de las capacidades especiales de la fuerza y de sus componentes, individualmente o en combinación con otras capacidades y componentes, para lograr el efecto previsto y el propósito que permite el cumplimiento de la misión. (párr. 2.7).

Para el presente estudio se ahondo particularmente en la doctrina táctica y operacional según el desarrollo de los escenarios que se dieron en el Conflicto del Cenepa de 1995.

### **2.3.2.3 Órganos responsables**

Al respecto, en el ejército peruano los órganos académicos responsables de esta condición y de la formulación de la doctrina son los siguientes:

a) Escuela Superior de Guerra del Ejército, el órgano académico más avanzado para el adiestramiento y especialización de los oficiales del ejército en el arte militar de la guerra. b) Las escuelas de Armas, servicio y especializadas de las fuerzas armadas, porque les corresponde la planificación, mando y dirección de sus armas, servicios y doctrina especializada. c) Escuela Militar de Chorrillo “coronel Francisco Bolognesi”, que es un cuerpo académico que forma a los futuros oficiales del ejército para el cargo de jefes de división y jefes de pelotón. d) Instituto Superior de Tecnología Militar “ETE”, cuya misión es la formación académica y especialización técnica de los futuros suboficiales y técnicos del Ejército. (RE 35-1, 2013, párr. 2.38).

**Tabla 1***Órganos responsables de la Doctrina Militar*

<b>Nº</b>	<b>DOCTRINA</b>	<b>ORGANO RESPONSABLE</b>
1	Doctrina de Empleo de GGUU	Escuela Superior de Guerra del Ejército (ESGE)
2	Doctrina de Empleo de Batallon y Compañía	Escuela de Armas, Servicios y Especialización del Ejército
3	Doctrina de Empleo de Sección y Grupo	Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi"
4	Doctrina Técnica	ICTE-ISTE "ETE" - Escuelas de : ING, COM, MG, INT, Serv Jur, Salud

Nota. La figura muestra las responsabilidades de la doctrina militar

Fuente: Ejército del Perú (2013)

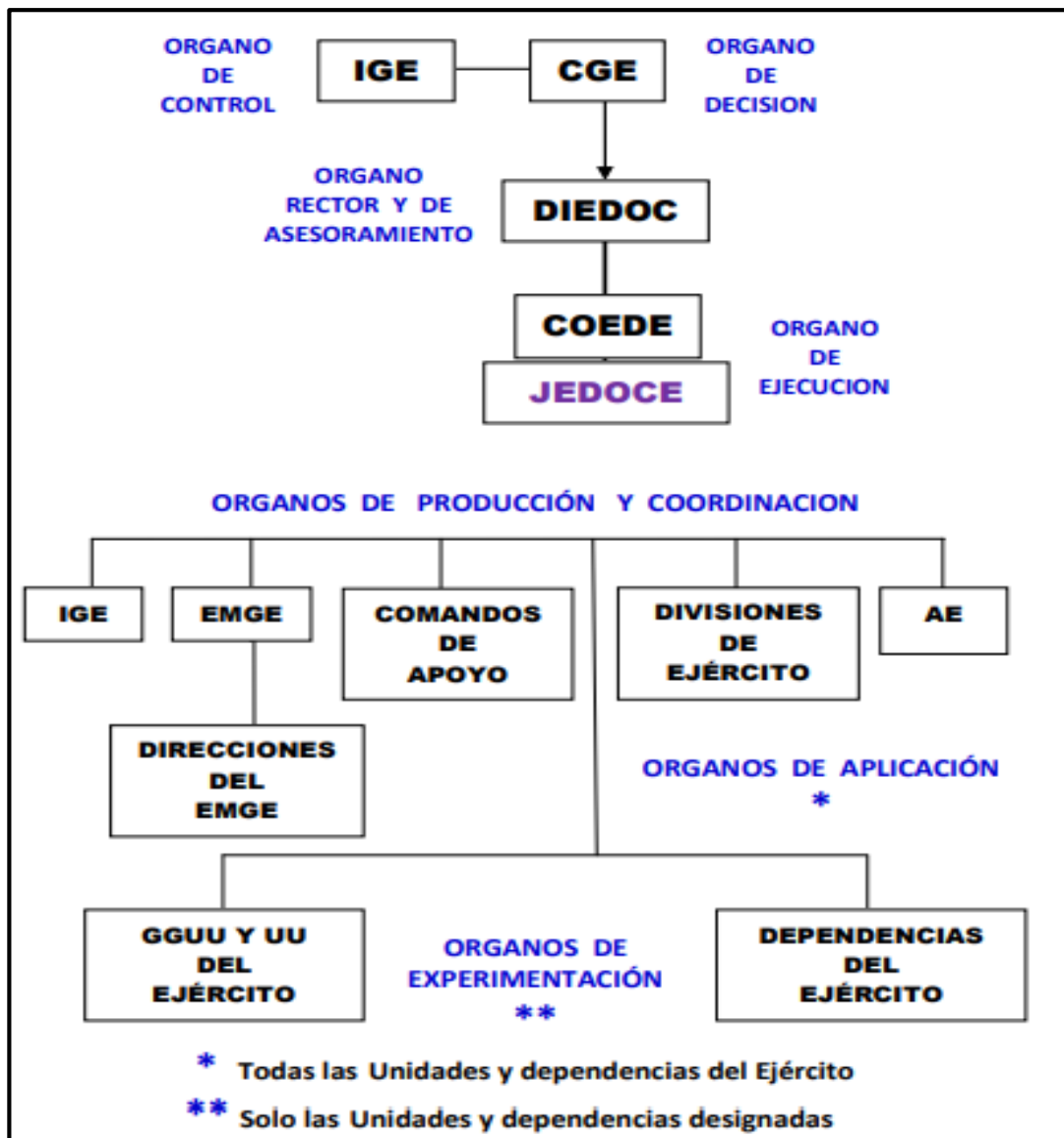
Así mismo se señala que los Órganos componentes de la Fuerza Operativa (FO) y de los Órganos y Medios de Apoyo (OMA) como: a. Las Divisiones de Ejército como fuerza operativa (CCOO y CCEE), por ser componentes del CCFFAA, tienen responsabilidad de producir la doctrina conjunta. b. Las DDEE, GGUU y UU tienen responsabilidad en la producción de doctrina operativa del Ejército de acuerdo con sus necesidades y a la convocatoria correspondiente. c. Las demás dependencias del Ejército, podrán también participar en la producción de doctrina programada y dispuesta por la JEDOCE - COEDE o por iniciativa propia y voluntaria. (RE 35-1, 2013, par 2.39), esta distribución de responsabilidades lejos de clarificar las competencias lo que promueve es la confusión tanto en la producción de doctrina y validar las lecciones aprendidas.

A continuación, se presenta la organización del SIDOCE, que está formado por órganos permanentes y órganos temporales; en los cuales se señala como Órganos Temporales:

- a) Comités de Doctrina, Para el Proceso de Producción de Doctrina y b).
- Comité de Evaluación de la Producción de Doctrina (CEPRODOC). c).
- Comité de Producción y Coordinación de la Doctrina (COPROCODOC), Para el Proceso de Investigación Comité de Aprobación de Investigaciones de Doctrina (COAPID) y para el Proceso de Obtención de Lecciones Aprendidas

Comité de Validación de Lecciones Aprendidas (COVALLAA). (RE 35-1, 2013, párr. 3.8).

**Figura 7**  
Órganos permanentes del SIDOCE



Nota. La figura representa los Organos permanentes del SIDOCE

Fuente: Ejército del Perú (2013)

## 2.4 Definición de Términos

### Conflicto

Freund (1983) define:

El conflicto consiste en un enfrentamiento o choque intencional entre dos seres o grupos de la misma especie que manifiestan los unos hacia los otros una intención hostil, generalmente acerca de un derecho, y que, para mantener, afirmar o

restablecer el derecho, tratan de romper la resistencia del otro, usando eventualmente la violencia, la que podría llevar al aniquilamiento físico del otro. (p. 58).

### **Creación Doctrinaria**

Crear o crear ediciones inéditas o nuevas de doctrina militar en las fuerzas armadas basadas en la necesidad o sugerencia doctrinal. (Ejército del Perú, 2013).

### **Doctrina Militar**

El RE 35-1 (2013) define:

A un conjunto de normas, principios, conceptos y de procedimientos que conforman el conocimiento militar y proporcionan orientación para la organización, preparación y utilización de las fuerzas armadas en el cumplimiento de su deber constitucional. En esencia, la Doctrina Militar establece una serie de directrices que las fuerzas armadas deben seguir al llevar a cabo operaciones militares. Su objetivo es guiar la actuación del ámbito militar en la ejecución de la política de seguridad y defensa del país. (párr. 2.1.c).

### **Doctrina de Seguridad y Defensa Nacional**

“Un conjunto de principios, conceptos, normas y procedimientos que unifican y dirigen el pensamiento y las acciones del Estado en el trato con la seguridad general de la nación”. (RE 35-1, 2013, párr. 2.1.a).

### **Fuerza Terrestre**

Es un “conjunto de unidades que tiene por cometido principal prepararse para constituir, de forma rápida y eficaz, estructuras operativas terrestres para la realización de operaciones militares”. (Glosario Militar, s.f.).

### **Gestión del Conocimiento y de la Doctrina**

El RE 35-1 señala:

Proceso que comprende técnicas y conjunto de actividades para adquirir, sistematizar, crear, administrar, mantener, así como difundir la doctrina y el conocimiento de donde se actualiza o genera, lo que implica que se realiza desde la Jefatura de Doctrina del Ejército (JEDOCE) hacia donde se genera aplicable, como Secciones EMGE, Comandos de Apoyo, DDEE, GGUU, Unidades de Ejército y Dependencias. (2013, párr. 2.1.a).

**Investigación**

Proceso de búsqueda y recuperación de información, caracterizado por ser un proceso reflexivo, sistemático, controlado, crítico y auto corregible orientado a interpretar, planificar, cambiar o transformar la información y generar nuevas oportunidades derivadas de la situación actual. (Ejército del Perú, 2013)

**Obtención de Lecciones**

Un proceso de aprendizaje que:

Involucra un conjunto de actividades encaminadas a recopilar interesantes experiencias operativas, técnicas y administrativas resultantes de la realización de actividades, capacitaciones, capacitaciones y otras actividades administrativas, con el objetivo de analizar y evaluar su aplicabilidad y validación. como lecciones aprendidas. Si la experiencia es buena, compártela para promocionar su aplicación, y si es mala, se comparte para que no vuelva a ocurrir. (Ejército del Perú, 2013)

**Producción de Doctrina**

“El proceso de creación o actualización de una publicación militar desde la creación hasta la aprobación oficial”. (Ejército del Perú, 2013)

**Retroalimentación**

Como resultado de la puesta en práctica de la doctrina, aparecen nuevos principios, fundamentos, normas y conceptos, que a su vez contribuyen a mantener la continuidad de su actualización y renovación, lo que la hace aún más eficaz, eficiente y eficaz. (Ejército del Perú, 2013)

**Vigencia Doctrinaria**

“El estatus legal de la publicación militar en su implementación y uso como parte del currículo militar”. (Ejército del Perú, 2013)

## CAPÍTULO III: MÉTODO

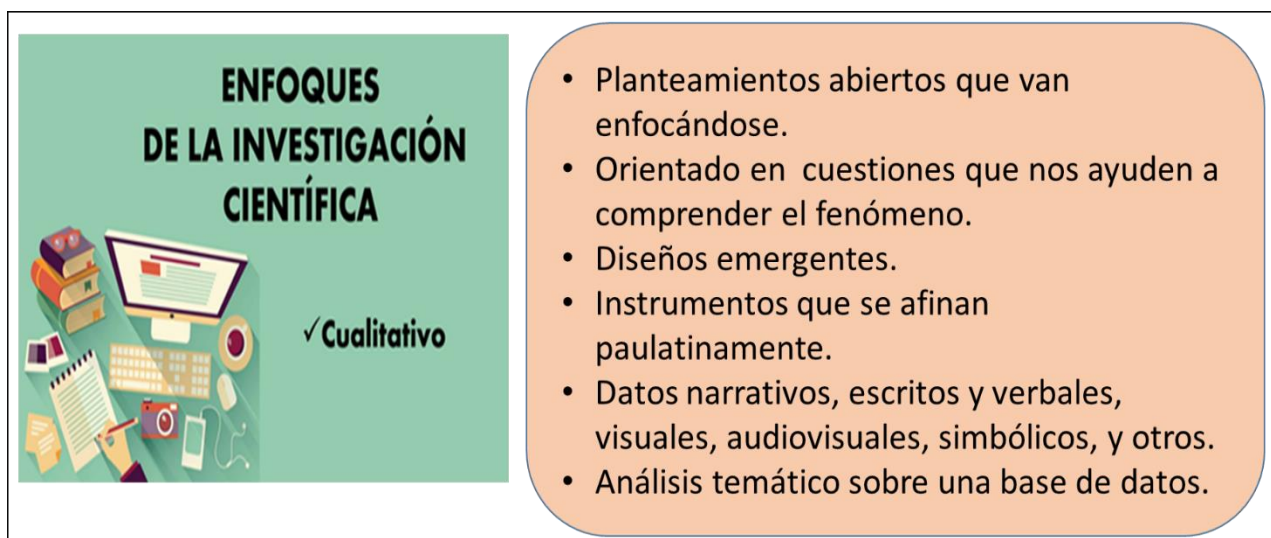
### 3.1 Enfoque de Investigación

En este capítulo se justifica la decisión de haber abordado el presente estudio bajo el enfoque de una investigación cualitativa, al respecto Hernández-Sampieri & Mendoza (2018) señalan que “la ruta cualitativa resulta conveniente para comprender fenómenos desde la perspectiva de quienes los viven y cuando buscamos patrones y diferencias en estas experiencias y su significado” (p. 9).

En ese sentido la presente investigación cualitativa es de enfoque hermenéutico-fenomenológico, porque nos permitió conocer a partir de las experiencias y percepciones de los militares del Ejército del Perú que participaron tanto en los acontecimientos militares sucedidos en el Conflicto del Cenepa de 1995, así como de aquellos responsables de incluir las experiencias militares como lecciones aprendidas dentro de la doctrina militar terrestre, a fin de conocer aquellas limitaciones para la producción de las lecciones aprendidas de experiencias operativas, técnicas y administrativas de las operaciones militares, tal fue el caso sobre las lecciones aprendidas del Conflicto del Cenepa, las cuales no han sido incluidos en la doctrina militar vigente, al respecto, Vargas (2011) afirma: “La metodología cualitativa es aquella cuyos métodos, observables, técnicas, estrategias e instrumentos concretos se encuentran en la lógica de observar necesariamente de manera subjetiva algún aspecto de la realidad, su unidad de análisis fundamental es la cualidad o característica” (p. 21).

#### Figura 8

*Características de la investigación cualitativa*



*Nota:* "La ruta cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en su ambiente natural y en relación con el contexto"

Fuente: (Hernández-Sampieri, 2016, pág. 390)

### 3.2 Tipo de Investigación

La investigación fue del tipo teórica empírica, porque busco realizar un mapeo teórico respecto a los procedimientos para la formulación de lecciones aprendidas, a fin de ser contrastados con la manera como viene desarrollando la Jefatura de Doctrina del Ejército la formulación de lecciones aprendidas, a fin de poder encontrar aquellos hallazgos que han limitado su desarrollo. Al respecto Vargas (2011) sostiene que:

Podríamos definir de manera muy amplia la investigación, como todo proceso sistemático que tiene como fin fundamental construir conocimiento respecto de una realidad determinada. Tales investigaciones pueden ser empíricas (que se dan sólo en el tiempo y el espacio), teóricas (que se dan sólo en el mundo de las ideas), teórico-empíricas (que ponen en diálogo alguna(s) teoría(s) con la(s) realidad(es) empírica(s)); y aplicadas (que están orientadas a solucionar problemas específicos). (p. 10)

### 3.3 Método de Investigación

Toda vez que se buscó interpretar las vivencias y experiencias de la unidad de análisis y siendo los resultados productos de la interacción dinámica entre las actividades de indagación como: “a) concebir un fenómeno o problema de investigación, b) el estudio y reflexión del fenómeno o problema, c) descubrir las categorías y temas del fenómeno, d) descripción del fenómeno o problema y finalmente e) la interpretación del mismo”. (Creswell et al., 2007 y van Manen, 1990 citado en Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018, p 549); el método empleado fue el hermenéutico porque estuvo basado en la transcripción e interpretación de los datos recabados, referidos a las experiencias vividas y las percepciones sobre la dificultad de incorporar las lecciones aprendidas durante conflicto del Cenepa en la doctrina militar de las unidades militares a fin de dar respuesta a las preguntas y objetivos del estudio.

Además, se realizó una rigurosa investigación documental a través de la interpretación de textos documentados históricos y normativos:

(...) De hecho, el método se refiere originalmente a la comprensión de los textos antiguos a través de su interpretación. El método comienza con la interpretación de la Biblia y de ahí a las posibilidades que ofrece la interpretación del texto antiguo (pergaminos del Mar Muerto, inscripciones en las pirámides de Egipto, etc.). Finalmente, hoy ese método se utiliza para abordar cualquier texto, ya sea histórico, periodístico, teórico, discursivo, transcripción de entrevistas, etc.) De hecho, algunas hermenéuticas expresan la posibilidad de interpretar una realidad concreta en tanto se la ve como tal, texto colocado en contexto. (Vargas, 2011, p.31)

### 3.4 Objeto de estudio

Vargas (2011) indica que la “identificación del objeto de estudio dentro de la etapa del planeamiento de la investigación es una de las cosas más importantes” (p. 56). Para el caso de la investigación el objeto de estudio está relacionado con las percepciones de la unidad de análisis sobre las experiencias y la formulación de lecciones aprendidas en el Ejército, tomando como estudio de caso el conflicto del Cenepa de 1995. Al respecto Vargas (2011) sostiene que:

Por objeto de estudio empírico suele entenderse la identificación concreta de los objetos (documentos, planos, objetos, edificios, etc.) que se encuentran en el tiempo y el espacio, y que serán el centro de la observación a fin de orientar permanentemente el trabajo a realizar. Por objeto de estudio conceptual suele entenderse el recorte del campo del conocimiento del campo específico mismo que es necesario hacer para poder centrar la construcción del conocimiento y poder así orientar permanentemente el trabajo de búsqueda teórica o teórico-empírica. En ocasiones pueden señalarse dos objetos de estudio, uno empírico (lo que va a observarse en el tiempo y el espacio) y uno conceptual (lo que se encuentra en el corazón teórico de la pregunta de investigación y que va a observarse en y desde el mundo de las ideas). (p. 103)

En la tabla 1, se definieron los observables, las cuales guiaron la recolección de datos, orientados por el objeto de estudio.

**Tabla 2**

*Observables Apriorísticas*

CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	OBSERVABLES
Lecciones Aprendidas	- Operaciones Militares	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofensivas</li> <li>• Defensivas</li> <li>• Operaciones en selva</li> </ul>
	- Recopilación de experiencias militares	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operativas</li> <li>• Técnicas</li> <li>• Administrativas</li> </ul>
	- Procesamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Almacenar</li> <li>• Organizar</li> <li>• Procesar y analizar.</li> </ul>
	- Validación y aprobación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepcionar de las unidades y dependencias del Ejército.</li> <li>• Evaluar y validar las Lecciones Aprendidas.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formular y acreditar Circulares que compendien Lecciones Aprendidas</li> </ul>
Doctrina Militar	- Procesos Doctrinarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeamiento de Doctrina</li> <li>• Producción de doctrina</li> <li>• Investigación</li> <li>• Obtención de lecciones aprendidas.</li> <li>• Evaluación</li> <li>• Gestión del Conocimiento y de la Doctrina</li> </ul>
	- Niveles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégico</li> <li>• Operacional</li> <li>• Táctico</li> </ul>
	- Órganos responsables	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Órganos Académicos</li> <li>• Órganos componentes de la fuerza operativa (FO).</li> <li>• Órganos y medios de apoyo (OMA)</li> </ul>

*Nota:* En la presente tabla representa los observables que apoyarán a responder las preguntas de investigaciones.

### 3.5 Muestra de estudio

Como explican Hernández, Fernández y Baptista (2010):

En la investigación cualitativa, el tamaño de la muestra no es importante desde el punto de vista de la probabilidad, porque el interés del investigador no es generalizar los resultados de su investigación al grupo más amplio, se busca profundidad en la investigación cualitativa. Nos interesan los casos (participantes, personas, organizaciones, eventos, animales, hechos, etc.) que ayuden a comprender el fenómeno en estudio y respondan preguntas de investigación. (p. 394)

En tal sentido la muestra fue de 08 personas, entre oficiales que participaron en el conflicto del Cenepa, así como de los responsables en el procesamiento de Lecciones Aprendidas de los Órganos de Investigación del Sistema de Doctrina y la Jefatura de Doctrina del Ejército.

Oficiales integrantes del Estado Mayor del PCA de la 5ta DIS, Conflicto del Cenepa 1995

Nombre	Cargo
Luis Domenack Rivalles	Tte Crl JEM, Jefe de Estado Mayor
Harol Lucho Avendaño	Mayor G-3, Operaciones
Ricardo Seijas Del Castillo.	Mayor G-4, Logística

Oficiales analistas del Sistema de Doctrina de la JEDOCE

Wilmar Meoño Garay	Crl Inf (r) Analista de Doctrina JEDOCE
Victor Rojas Romero	Crl Inf (r) Analista de Doctrina JEDOCE
Juan Medianero Ramirez	Tte Crl MG Jefe de Doctrina Esc MG
Jesus Jakoo Iquise Pari	My Art Jefe de Doctrina Esc ART
Roberto Correa Vergara	Crl Inf (r) Docente e historiador de la EMCH y Esc Int

### **3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **3.6.1. Técnica de acopio de información**

Vargas (2011) señala que: "Es mejor en la investigación del tipo cualitativa, que se empleen de dos o tres técnicas que permitan obtener una mayor información y así poder triangularla en el análisis". (p. 109). Para la recolección de datos del presente estudio se emplearon las siguientes técnicas:

Entrevista semiestructurada. Esta técnica cualitativa se utilizó para obtener información de fuentes primarias y primero examinar casos de estudio seleccionados para comprender y luego evaluar subjetivamente sus motivos, sentimientos y experiencias. Así, el entrevistado expresa su opinión sobre un determinado tema, y el entrevistador recoge e interpreta esta información. (Vargas, 2011).

Análisis documental (biográfico y normativo). Esta técnica se utilizó para interpretar y analizar datos relevantes, los cuales fueron categorizados luego de revisar la doctrina y normativa existente respecto a la producción de Lecciones Aprendidas.

Observación directa. Es técnica se empleó para observar al objeto de estudio en su ámbito natural, donde se formulaban las lecciones aprendidas de las diferentes experiencias vividas por el personal del Ejército.

#### **3.6.2. Instrumentos de acopio de información**

Considerando las técnicas utilizadas en el estudio, se emplearon las siguientes herramientas de trabajo: la guía de entrevista semiestructurada; la guía de observación y la ficha de análisis documental. Al respecto Cisterna (2007) manifiesta que "los instrumentos a ser usados para generar esta información retroalimentarían pueden ser los siguientes: observación directa, pasiva o participante, auto observación, cuaderno de registro tipo bitácora, entrevistas, análisis documental, grupos de discusión y grabaciones " (p. 71).

### **3.7 Rigor científico**

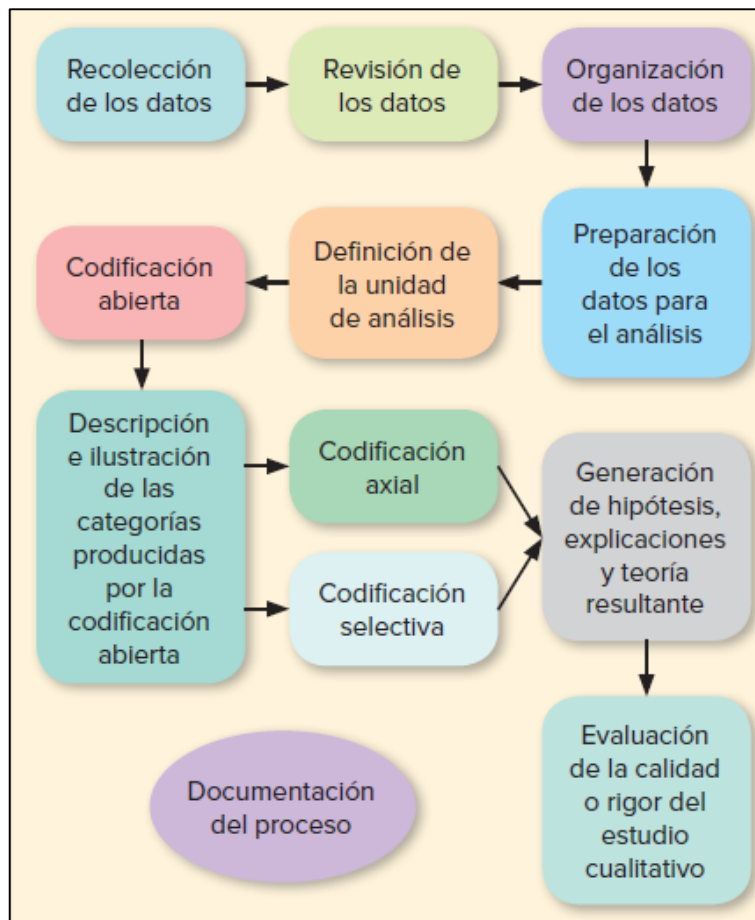
La investigación para lograr un adecuado rigor científico estableció y desarrollo el criterio de credibilidad, la cual comprendió la reflexión constante durante el análisis y síntesis, así como la contrastación de los resultados con la teoría, y la triangulación de técnicas cualitativas, la cual permitió que nuestros resultados sean válidos.

Según Hernández y Mendoza (2018) en los procesos de investigación se realiza una verificación de los resultados, confirmado la misma a través de documentos y diversas fuentes durante el análisis. Siendo necesario para ello la aplicación de la rigurosidad en la investigación cualitativa para poder darle una adecuada validez.

### **3.8 Técnica de procesamiento y análisis de datos**

Dado que el estudio se realizó bajo el enfoque cualitativo, el procesos y análisis de datos se realizó de manera artesanal, para ello apoyado en el método hermenéutico, se procedió a identificar las unidades de análisis mediante la codificación abierta, las mismas como parte de la síntesis fueron agrupadas aquellas categorías semejantes a través de la codificación axial, obteniéndose como resultado temas, que permitieron la construcción de la realidad empírica en estudio, así como alcanzar los objetivos propuestos en la investigación, respecto a la formulación de lecciones aprendidas en el Ejército.

Monje (2011) sostuvo que en los estudios cualitativos, el análisis implica realizar una serie de operaciones con los datos con el objetivo de alcanzar los objetivos establecidos en el estudio. En este estudio científico, el análisis de los datos cualitativos se llevó a cabo de la siguiente manera: se interpretaron los datos cualitativos para lograr un control empírico. Es decir, el análisis de los datos se centró en el discurso objetivo y literal de los informantes. Esta parte del estudio se caracterizó por su rigurosidad. El discurso de los entrevistados no se explicó por sí solo, sino que requirió un análisis por parte del investigador. Además, se le dio un mayor espacio al análisis que a las citas literales de los entrevistados. Para enriquecer la interpretación de los datos primarios, se realizaron comparaciones y se analizaron los datos secundarios.

**Figura 9***Simplificación y categorización de la información*

Fuente: Hernández y Mendoza (2018)

## CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y SÍNTESIS

### 4.1 Recolección de datos

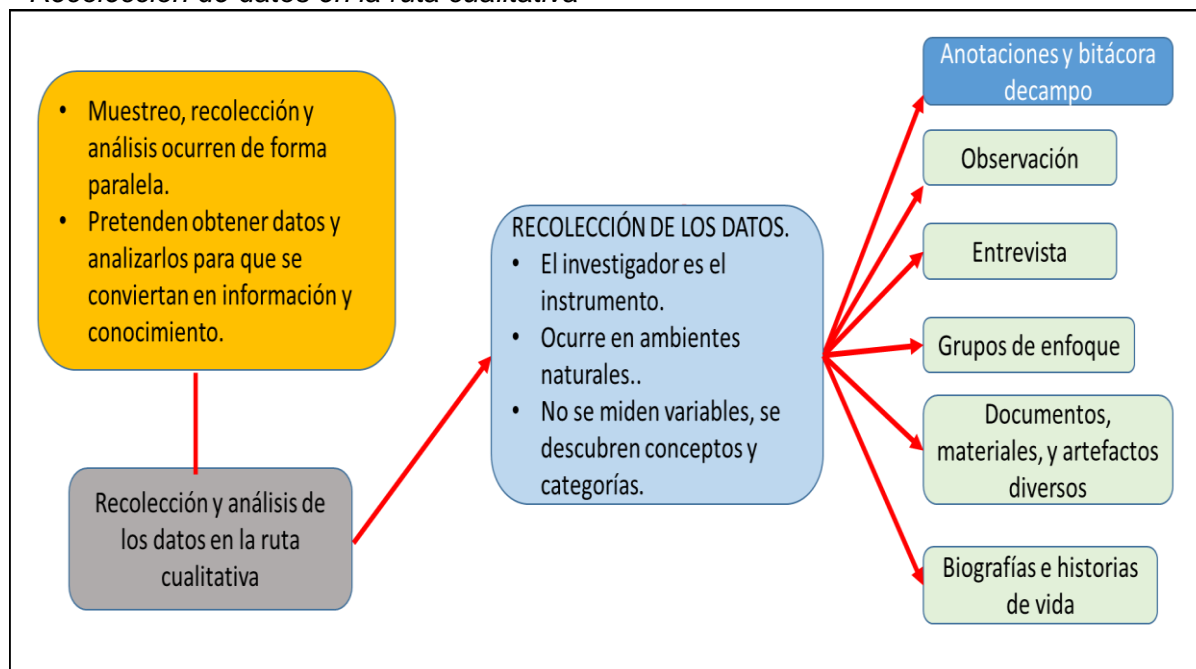
Al finalizar la validación de los instrumentos de recolección de datos y el permiso otorgado por la Jefatura de Doctrina del Ejército, para el trabajo de campo de investigación facilitó la recopilación de información sobre las lecciones aprendidas del conflicto del Cenepa para la Doctrina Militar en Operaciones Militares.

Monje (2011) sostiene que en la investigación cualitativa la recolección de datos se realiza básicamente a través de la interacción personal entre el investigador y la unidad investigada. (p.47).

Así mismo, la muestra dada como intencionada, que según Monje (2011) manifiesta que, "si se inicie el muestreo mediante voluntarios y después un proceso de avalancha, es una muestra deliberada a lo largo de la investigación, basándose en las necesidades de información detectadas en los primeros resultados" (p.131).

Las entrevistas se efectuaron a ocho (08) oficiales, entre ellos oficiales que tuvieron un alto grado de participación en el Conflicto del Cenepa, así como oficiales con experiencia y ejerciendo cargos en los órganos de investigación del Sistema de Doctrina del Ejército y de la JEDOCE.

Para la recolección del material de investigación se utilizaron los métodos de entrevista semiestructurada, análisis documental y la observación directa. Siendo las herramientas la guía de entrevista semiestructurada, una guía de observación y la ficha de análisis documental. Las herramientas previamente fueron validadas por expertos que evaluaron la consistencia interna de las mismas, así mismo se disponía de la autorización correspondiente para el acceso al campo de estudio en el COEDE.

**Figura 10***Recolección de datos en la ruta cualitativa*

Nota. La recolección de datos fue en el campo de estudios mediante la observación, la revisión de documentos y las entrevistas. Fuente: Hernández y Mendoza (2018).

#### 4.2 Organización de los datos

La información recolectada fue revisada para emplear solo la información necesaria, alineada con los objetivos de la investigación, siendo para ello necesario disponer de una base de datos por técnica para el desarrollo del análisis.

- Para la entrevista

Al final de las grabaciones, los datos fueron transcritos en una base de datos (Word en computadora), siempre bajo el principio de confidencialidad.

- Para la observación e indagación documental

Los datos obtenidos durante la observación directa no participante fueron registrados en una computadora personal, previo análisis y ordenamiento en un protocolo de campo, el cual fue escrito en un archivo digital en formato Word, y los documentos obtenidos física y virtualmente, que contenían información importante para el investigador fueron analizados con las ficha de análisis documental, a fin de extraer solo al información relevante, las cuales eran trabajas y guardadas en formato Word. Al respecto Hernández y Mendoza (2018) sostiene que:

Debido al gran cantidad de datos obtenidos, es esencial tener que organizarlos en una base de datos de acuerdo con los criterios pertinentes del investigador, así mismo ayudará luego a elegir que herramientas se van a utilizar en el análisis. Así

mismo por ética es esencial respetar el principio de confidencialidad de las personas. (p. 469)

Al finalizar la organización y transcripción en Word de la información esencial producto de la aplicación de los instrumentos, es que se organizó la base de datos para el desarrollo del análisis y síntesis tal como se aprecia en la tabla 2.

**Tabla 3**

*Organización de los datos obtenidos*

<b>Técnica</b>	<b>Entrevista semi estructurada</b>	<b>Observación directa</b>	<b>Indagación documental</b>
<b>Instrumento</b>	Entrevista uno Entrevista dos Entrevista tres Entrevista cuatro Entrevista cinco Entrevista seis Entrevista siete Entrevista ocho	Bitácora de campo donde se registró las observaciones en el campo de estudio. Dicho registro fue realizado de manera no participante. Orientado por los objetivos de investigación.	

---

**Ficha de  
investigación**

- Concepción de las Operaciones y Acciones Militares.
  - Operaciones y acciones terrestres Unificadas.
  - Empleo de la Brigada de Selva.
  - RE 35-1 Sistema de Doctrina del Ejército, 2013 Libro Bicentenario
  - Directiva N° 001/U-5.b.1/27.00 (Procesos en la formulación de Doctrina para operaciones y acciones militares)
- 

**4.3 Definición de categorías.**

Son de prioridad las unidades de análisis o contenidos que hayan sido minuciosamente analizados, que permitieron descubrir y definir categorías, lo cual se realizó por instrumentos, a través de la codificación abierta y con el objetivo de sintetizar más la información se realizó la codificación axial a fin de agrupar categorías semejantes. Es a través de las unidades de análisis que se logra la definición de categorías. Al respecto Hernández y Mendoza (2018) sostiene que:

En la codificación cualitativa los códigos se adquieren de los segmentos de datos, los mismos que se muestran y se van capturando en categorías. Se emplea la codificación para iniciar a revelar significados potenciales y desarrollar conceptos, ideas e hipótesis; comprendiendo la transformación de los datos. Los códigos son codificados para reconocer las categorías, es decir describen un segmento de imagen, texto u otro material. (p. 474)

#### 4.3.1 Definición de temas (grupos de categorías) de las entrevistas

**Tabla 4**

Definición de los temas de las guías de entrevista

tema (codificación axial)	Categoría (Codificación abierta)	Abrev	Frec	Síntesis
Lecciones Aprendidas de las Operaciones Militares	Operaciones militares	OPER	7	<p>Existen diversos factores que influyen en la recopilación de información proveniente de fuentes como planes, informes, partes de guerra, filmaciones, fotografías y testimonios de combatientes. Asimismo, es importante validar las experiencias de manera efectiva, garantizando su relevancia, utilidad y aplicabilidad mediante estudios especializados o la opinión de expertos.</p> <p>Sin embargo, la metodología utilizada para validar las lecciones aprendidas no ha permitido establecer un proceso constante de retroalimentación de la doctrina en los conflictos más recientes en los que nuestras unidades militares han estado presentes. Esto impide implementar mejoras en la planificación, el empleo de unidades, el equipamiento, la tecnología y los procedimientos administrativos.</p> <p>Durante el conflicto del Cenepa, las unidades militares del ejército peruano adquirieron experiencias operativas, técnicas y administrativas que no estaban contempladas en los manuales de la doctrina militar de ese</p>
	Recopilación	REC	8	

	Procesamiento	PROC	7	momento. A pesar de que el Conflicto de la Cordillera del Cóndor o Conflicto de Falso Paquisha en 1981 había presentado un escenario de operaciones similar al del conflicto del Cenepa, las fuerzas armadas del Perú, especialmente el ejército peruano, no comprendieron la necesidad inmediata de entender, analizar y evaluar los errores de las unidades militares en las operaciones de selva llevadas a cabo en la Cordillera del Cóndor. Esta falta de análisis y evaluación hubiera representado una gran desventaja para las unidades militares peruanas durante el conflicto del Cenepa si no se hubiese contado con la experiencia militar de las unidades involucradas en la lucha contrasubversiva en el Frente Huallaga, las cuales fueron trasladadas al teatro de operaciones del Cenepa para enfrentar a las fuerzas militares de Ecuador.
	Validación y aprobación	VYA	6	
	Manuales	ME	7	A pesar de que el COEDE ha implementado acciones en los últimos años para desarrollar doctrina militar, como la creación de reglamentos y directivas en distintos niveles operacionales, no se ha logrado el impulso necesario para su investigación en los

Doctrina Militar	Directivas	DIR	6	diferentes campos en los que el Ejército actúa. Aunque la doctrina militar desempeña un papel crucial al establecer un vínculo entre la teoría y la práctica de la guerra, es fundamental garantizar que se mantenga constantemente eficaz frente a las amenazas y la incertidumbre de los entornos futuros. Sin embargo, tanto las instituciones armadas como el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas carecen de personal capacitado para llevar a cabo un análisis crítico e innovador de las operaciones militares en conflictos convencionales o simétricos, así como para planificar las futuras acciones de las Fuerzas Armadas.
	Niveles	CP	7	Existe una falta de percepción acerca de la necesidad de cambiar la doctrina militar en la conducción de las operaciones, ya que se considera que la doctrina militar se adapta a las circunstancias particulares en el momento de su aplicación y rara vez se impone de manera obligatoria.
	Planeamiento de Doctrina	PD	7	El sistema de doctrina en el ejército del Perú, regula el procedimiento y método para validar las experiencias militares de una operación e incorporarla como una lección aprendida, en ese sentido los diversos estudios realizados como ejemplo el conflicto del Cenepa no habrían pasado por el proceso de validación regulado por la dirección de educación y doctrina, por otro
	Producción de Doctrina	PDC	5	

Procesos Doctrinarios	Investigación	INS	8	lado la norma no viabiliza el procedimiento que se debe seguir con relación a estos estudios ni el alcance de los mismos dentro de proceso de producción o actualización de doctrina. Existe un desconocimiento sobre el procedimiento y la metodología para incorporar los resultados de estudios realizados en las escuelas de formación, capacitación y especialización. Los estudios realizados fuera del sistema de doctrina militar del ejército carecen de la validez y metodología aprobada por la norma que lo regula, por tanto, no son considerados al no ser de obligatorio cumplimiento. En algunos estudios las experiencias operativas, técnicas y administrativas responde al incumplimiento de normas y procedimientos establecidos por tanto no pueden ser considerados como lecciones aprendidas para actualizar la doctrina existente.
	Obtención de Lecciones Aprendidas.	OLA	7	
	Evaluación	EV	8	
	Gestión del Conocimiento y de la Doctrina	NV	8	
	Órganos Académicos	OA	7	Aunque existen órganos responsables en el Ejército encargadas de crear doctrina, como los órganos académicos, componentes de la fuerza operativa y medios de apoyo, estas entidades no disponen de los recursos suficientes para llevar a cabo esta tarea, y mucho menos cuentan con un

Órganos Responsables	Órganos componentes de la Fuerza Operativa (FO).	OFO	6	presupuesto adecuado para realizar investigaciones que permitan estudiar las experiencias militares. Los órganos académicos, que son responsables de la formación y especialización de los oficiales del Ejército en el arte de la guerra, cuentan con una sección dedicada a la producción de doctrina. Sin embargo, los órganos que conforman la fuerza operativa y los órganos y medios de apoyo, como las divisiones de ejército, grupos de gran unidad de combate y unidades de apoyo, a menudo solo existen en nombre, sin la capacidad real de generar doctrina.
	Órganos y Medios de Apoyo (OMA)	OMA	8	

#### 4.3.2 Definición de temas (grupo de categorías) de la observación directa

**Tabla 5**

*Definición de los temas de la observación directa*

tema (codificación axial)	Categoría (Codificación abierta)	Abrev	Frec	Síntesis
Lecciones Aprendidas de las	Operaciones Militares	OPER	7	Se observa que existe un desconocimiento sobre el procedimiento y la metodología para incorporar los resultados de estudios de las lecciones aprendidas realizados en las escuelas de formación, capacitación y especialización. Además, los estudios realizados fuera del sistema de doctrina militar del Ejército carecen de la validez y
	Recopilación	REC	8	

Operaciones Militares	Procesamiento	PROC	7	metodología aprobada por la norma que lo regula, por tanto, no son considerados al no ser de obligatorio cumplimiento. Además, se observa que el principal factor que afecta este proceso es la recopilación de la información a través de fuentes como planes, informes, partes de guerra, filmaciones, entre otros.
	Validación y aprobación	VYA	6	
Doctrina Militar	Manuales	ME	7	Se puede observar que no se ha tomado debida importancia en actualizar doctrina y reglamentos, por lo que no se da el peso a aquellas experiencias que pudieran servir en el futuro, considerando que estas experiencias sirven para demostrar la realidad del momento y poder hacer algunos reajustes en nuestro planeamiento, existiendo muchos errores que se repitieron , por ejemplo, el aparato logístico. Si bien el COEDE viene es el responsable directo de crear doctrina, no se ha dado el impulso necesario para crear doctrina militar sobre todo a la investigación en los diferentes campos en que actúa el Ejército. Además, se observa que la imprenta con que cuenta el COEDE es obsoleta, la cual limita la publicación de los manuales, reglamentos, entre otros.
	Directivas	DIR	6	
	Niveles	CP	7	
	Planeamiento de Doctrina	PD	7	Se observa que el sistema de doctrina en el ejército del Perú tiene un proceso para validar las experiencias sometidas a un análisis que sirven para implementar la doctrina vigente

Procesos Doctrinarios	Producción de Doctrina	PDC	6	<p>o para crear nueva doctrina, los criterios a considerar están relacionados a:</p> <p>a. La procedencia de la información.</p> <p>b. Personal que la evalúa y transfiere dicha información.</p> <p>c. La entidad competente para determinar si es viable dicha información como insumo para complementar los reglamentos vigentes.</p> <p>d. Puesta en práctica.</p> <p>Se observa que el personal desconoce el procedimiento y la metodología para incorporar los resultados de estudios realizados en las escuelas de formación, capacitación y especialización.</p>
	Investigación	INS	8	
	Obtención de Lecciones Aprendidas.	OLA	7	
	Evaluación	EV	8	
	Gestión del Conocimiento y de la Doctrina	NV	8	
Órganos responsables	Órganos Académicos	OA	7	<p>Se observa que las dependencias que tienen la responsabilidad de crear Doctrina en el Ejército no disponen de los medios suficientes para actualizar o crear doctrina, ni un buen presupuesto para realizar investigaciones que permitan tener un estudio de las experiencias militares. Se evidencia que los órganos Académicos de capacitación y especialización son cambiados a cada año, dejando muchas veces trabajos de lecciones aprendidas sin culminar, lo mismo ocurre en los componentes de la Fuerza Operativa (FO) y de los Órganos y Medios de Apoyo (OMA), que muchas veces en los puestos colocan a personal</p>
	Órganos componentes de la Fuerza Operativa (FO).	OFO	6	

	Órganos y Medios de Apoyo (OMA)	OMA	8	no calificado, y si existe son rotados constantemente en otras secciones por falta de personal en las unidades.
--	---------------------------------	-----	---	---

#### 4.3.3 Definición de temas (grupo de categorías) de la indagación documental

**Tabla 6**

*Definición de los temas de indagación documental*

tema (codificación axial)	Categoría (Codificación abierta)	Abrev	Frec	Síntesis
Lecciones Aprendidas de las Operaciones Militares	Operaciones Militares	OPER	7	De acuerdo con la doctrina vigente del Sistema de Doctrina en el ejército (2013), se establece que las lecciones aprendidas, son producto del desarrollo de actividades cotidianas realizadas en las unidades, particularmente aquellas realizadas en combate, entrenamiento e instrucción, que proporcionan vasta fuente de experiencias operativas, técnicas y administrativas las mismas que deben ser recopiladas, procesadas y validadas, incorporándose luego como lecciones aprendidas, sin embargo, existen factores principalmente la recopilación que afecta la obtención de la información como planes, informes, partes de guerra, filmaciones, entre otros, toda vez que no se le da el debido impulso a este factor, muchas veces las unidades envían por cumplir sus lecciones aprendidas, sin un buen análisis de los responsables.
	Recopilación	REC	8	
	Procesamiento	PROC	7	
	Validación y aprobación	VYA	6	

Doctrina Militar	Manuales	ME	6	La creación doctrinaria en el Ejército implica generar una nueva publicación de doctrina militar en respuesta a una necesidad o propuesta doctrinaria. Estas publicaciones militares son textos oficiales que contienen normas, principios, conceptos de carácter informativo y doctrinario. Estos elementos son fundamentales para regular las actividades militares y tienen un impacto significativo en el pensamiento, la identidad y la cultura organizacional del Ejército.
	Directivas	DIR	7	Además, se ha emitido la DIRECTIVA N° 001/U-5. b.1/27.00 por parte del COEDE, establece normas, procedimientos y disposiciones para la ejecución de los procesos de doctrina en la conducción de operaciones y acciones militares del Ejército.
	Niveles	CP	8	Asimismo, el Plan de Transformación Institucional (PTI), dentro de su línea de esfuerzo N° 2 "Desarrollo de la fuerza del futuro", ha establecido el Concepto Fundamental de Empleo (CFE), por lo que en el desarrollo de la doctrina Wiracocha se deben integrar los conceptos y términos considerados en él. En resumen, la generación de doctrina en el Ejército se realiza de acuerdo con los principios, conceptos y procedimientos establecidos en el proyecto "Wiracocha".

Procesos Doctrinarios	Planeamiento de Doctrina	PD	8	<p>La Directiva Anual de Procesos de Doctrina incluye el Anexo 02, el cual se centra en el proceso de revisión doctrinaria. Este anexo detalla las responsabilidades y los procedimientos necesarios para llevar a cabo la revisión de las publicaciones militares. Además, establece que los procesos de doctrina asignados, como la revisión doctrinaria, la investigación, la obtención de lecciones aprendidas y la producción (proceso de desarrollo de productos), deben ejecutarse siguiendo los procedimientos y actividades establecidos.</p> <p>Por otro lado, el RE 35-1 establece las directrices para la permanencia y revisión de la doctrina. Se reconoce que la doctrina militar, al ser sujeta a cambios, debe ser revisada después de un período determinado de vigencia. Por lo tanto, anualmente se programa la revisión de la doctrina institucional con la participación de todos los órganos del Sistema de Doctrina del Ejército. Este proceso de revisión asegura que la doctrina se mantenga actualizada y refleje los cambios en los principios, conceptos y procedimientos que rigen las actividades militares.</p>
	Producción de Doctrina	PDC	5	
	Investigación	INS	8	
	Obtención de Lecciones Aprendidas.	OLA	7	
	Evaluación	EV	8	
	Gestión del Conocimiento y de la Doctrina	NV	8	

Órganos responsables	Órganos Académicos	OA	8	Según lo establecido en el RE 35-1 se establece que “las dependencias que actúan como Órganos rectores o de dirección de los Sistemas Institucionales del Ejército tienen la responsabilidad de producir doctrina militar”. Estas dependencias desempeñan el papel de establecer normas y administrar la doctrina en su campo funcional, abarcando aspectos como organización, administración y funcionamiento. (RE 35-5, 2013, p. 2-19). Esto se debe a que poseen un conocimiento completo de los cambios dinámicos que se han producido en los últimos años en términos de principios, conceptos, normas y procedimientos (tácticos, técnicos y administrativos) relacionados con la doctrina de su competencia y responsabilidad.
	Órganos componentes de la Fuerza Operativa (FO).	OFO	7	
	Órganos y Medios de Apoyo (OMA)	OMA	7	

#### 4.4 Soporte de categorías

**Tabla 7**

*Soporte de las categorías*

<b>Tema central (Codificación selectiva)</b>	<b>tema (codificación axial)</b>	<b>Categorías (patrones)</b>	<b>Breve descripción</b>
		Operaciones Militares	Las Operaciones Ofensivas. Se orientan a destruir o derrotar al enemigo. Su propósito es imponer nuestra voluntad sobre la del adversario y lograr una victoria decisiva. Las Operaciones Defensivas. Derrotan un ataque enemigo, ganan tiempo, economizan Fuerzas o desarrollan condiciones favorables para pasar a las

<p>Lecciones aprendidas del conflicto del Cenepa para la doctrina militar en operaciones militares.</p>	<p>Lecciones Aprendidas de las Operaciones Militares</p>	<p>Operaciones Ofensivas. Las Operaciones Defensivas por si solas normalmente no logran una decisión. Su propósito es crear condiciones para una contraofensiva que permita a las Fuerzas del Ejército recuperar la iniciativa</p> <p>Las operaciones militares de acuerdo a las vías de comunicación empleadas, las operaciones en la selva pueden ser: 1) Operaciones fluviales. Conducidas sólo por agua, siguiendo el curso de los ríos, destinadas a la conquista de los puntos críticos situados en las orillas. Estas operaciones serán de tipo especial y requerirán la participación conjunta de las fuerzas terrestres, fluviales y aéreas de la zona de responsabilidad. 2) Operaciones terrestres. Conducidas a través de la selva para conquistar un objetivo en el interior de ella, o rodear al enemigo que domina un río. 3) Operaciones mixtas. Conducidas inicialmente como una operación anfibia y conducidas posteriormente por tierra, con apoyo de las fuerzas fluviales y aéreas o viceversa.</p>
---	--	--

		<p>Recopilación</p>	<p>Las experiencias son recopiladas de las siguientes fuentes:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) De la instrucción, entrenamiento y actividades administrativas de las unidades y dependencias del Ejército.</li> <li>2) De la evaluación externa que realizan los diferentes órganos de control a las GGUU, UU y dependencias del Ejército.</li> <li>3) De los resultados de las operaciones y acciones militares propias y de otros países.</li> <li>4) Del estudio histórico de las guerras y conflictos.</li> <li>5) De otras fuentes.</li> </ol>
		<p>Procesamiento</p>	<p>El procesamiento de las experiencias debidamente organizadas y almacenadas se realiza mediante el análisis respectivo para verificar su aplicabilidad, esta actividad estará a cargo del Comité de Validación de Lecciones Aprendidas correspondiente.</p>
		<p>Validación y aprobación</p>	<p>El Comité de Validación de Lecciones Aprendidas (COVALLAA), organizado en la JEDOCE (D ILA), valida las experiencias operativas, técnicas ó administrativas como Lecciones Aprendidas.</p>
		<p>Manuales</p>	<p>El desarrollo de la doctrina Wiracocha presenta una nueva estructura y jerarquización de la doctrina del Ejército que se difunde a través de publicaciones militares denominado manual de doctrina, se dividen en manuales directrices, fundamentales, de</p>

	Doctrina Militar		referencia, de campaña y de técnicas.
		Directivas	El COEDE emitió la Directiva Anual de Procesos Doctrinarios (Procesos en la formulación de doctrina para operaciones y acciones militares), que tiene como objeto dictar normas, disposiciones y establecer procedimientos para la ejecución de los procesos de doctrina para la conducción de operaciones y acciones militares del Ejército.
		Niveles	En el proceso de implementación de la doctrina operativa, se observa una relación de proporcionalidad directa entre cada nivel de mando y los distintos niveles de la doctrina militar. La doctrina militar abarca tres niveles principales: táctico, operativo y estratégico.
	Procesos Doctrinarios	Planeamiento de Doctrina	El COEDE a través de la JEDOCE realiza el planeamiento operativo, para la ejecución del Plan Estratégico Multianual de Doctrina del Ejército.
		Producción de Doctrina	La experimentación debe asegurar que la producción de doctrina sea aplicable, practicable y coherente con la realidad; por lo tanto, debe ser ejecutada en un ambiente natural o similar a donde va a ser aplicada posteriormente.
		Investigación	La Investigación en el Ejército está orientada a innovar los diferentes aspectos del Instituto y a dar solución a los problemas

			existentes, generando y obteniendo conocimiento para la producción de doctrina en el Ejército.
		Obtención de Lecciones Aprendidas.	actividades encaminadas a analizar experiencias operativas, técnicas o de gestión de interés para evaluar su aplicabilidad y factibilidad con el fin de validar las experiencias adquiridas.
		Evaluación	Es sumamente importante, el cual es ejercido por todos los órganos y en todos los niveles de ejecución del SIDOCE, ya que, sin control y supervisión, no existen posibilidades de que el sistema funcione eficientemente para que se cumplan las metas y objetivos trazados.
		Gestión del Conocimiento y de la Doctrina	Como motor de la formación espiritual, y profesional de los recursos humanos del Ejército, permite preservar las experiencias, los valores, así como los fundamentos y principios doctrinarios propios de la Cultura Organizacional del Ejército.
	Órganos Responsables	Órganos Académicos	No son responsables de la dirección del sistema institucional , también tienen el deber de participar por igual en el proceso de producción (creación o renovación). Son: ESGE, Escuelas de Armas, Servicios y Especialización del Ejército, Escuela Militar de Chorrillos "coronel Francisco Bolognesi", ICTE - ISTE "ETE" - Escuelas de: ING, COM, MG, INT,

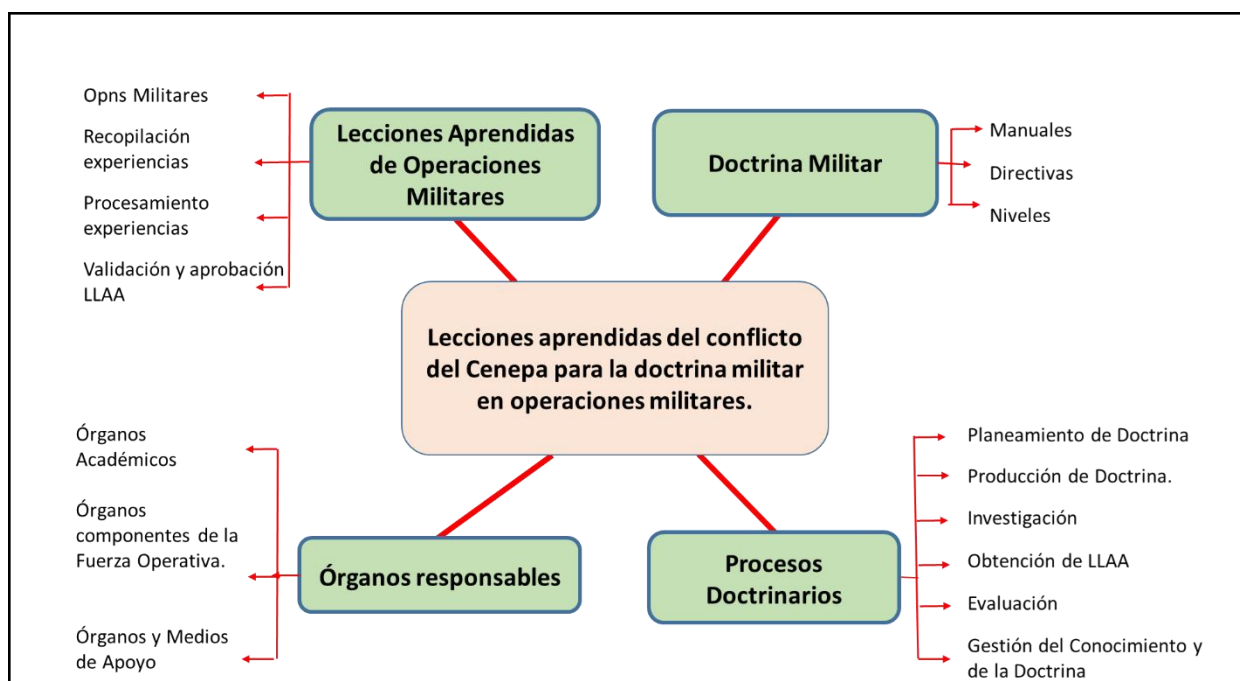
		ServJur, Salud.
	Órganos componentes de la Fuerza Operativa (FO).	Las Divisiones de Ejército como fuerza operativa (CCOO y CCEE), por ser componentes del CFFAA, tienen responsabilidad en la producción de la doctrina conjunta.
	Órganos y Medios de Apoyo (OMA)	Las DDEE, GGUU y UU tienen responsabilidad en la producción de doctrina operativa del Ejército de acuerdo con sus necesidades y a la convocatoria correspondiente.

#### 4.5 Red semántica

La red semántica grafica la realidad empírica respecto a las Lecciones Aprendidas provenientes de las Operaciones Militares del Conflicto del Cenepa para la doctrina militar en operaciones militares, observándose la deficiencia que tiene la doctrina militar en el Ejército con respecto a los órganos responsables y los procesos doctrinarios para su producción.

**Figura 11**

*Red semántica de la investigación*



Nota. El grafico denota los factores que limitaron las lecciones aprendidas del Conflicto del Cenepa para la doctrina militar en Operaciones militares.

#### **4.6 Triangulación**

Cervantes (2017) manifiesta que "la triangulación se utiliza en la metodología cualitativa, observándose como la confluencia de distintas perspectivas, ideas y métodos en el estudio de un mismo objeto, asegurando así una aproximación más comprensiva del problema investigado (mayor validación)" (p.120). en ese sentido la triangulación permite darle la rigurosidad científica a la investigación, comparando los resultados de los temas de la investigación documental, la entrevista y la observación directa, obteniendo la construcción de la realidad empírica a través del producto final denominado síntesis integrativa.

Tabla 8

## Triangulación de técnicas cualitativas

Temas (grupos de categorías)	Entrevista	Observación directa	Indagación documental	Síntesis integrada
Lecciones Aprendidas de las	Existen factores que afectan la recopilación de la información a través de fuentes como planes, informes, partes de guerra, filmaciones, fotografías y los testimonios de los combatientes. Otro aspecto es la validación de las experiencias mediante un proceso sencillo que permita su pertinencia, utilidad y aplicabilidad, mediante estudios	Se observa que existe un desconocimiento sobre el procedimiento y la metodología para incorporar los resultados de estudios de las lecciones aprendidas realizados en las escuelas de formación, capacitación y especialización. Además, los estudios realizados fuera del sistema de doctrina	De acuerdo con el RE 35-1 (2013), se establece que las lecciones aprendidas se derivan de las actividades diarias de las unidades militares, especialmente aquellas relacionadas con el combate, la instrucción, el entrenamiento y aspectos administrativos (párr. 2-5). Estas actividades proporcionan una amplia fuente de experiencias operativas, técnicas y administrativas, las	Las lecciones aprendidas son el resultado de las actividades diarias llevadas a cabo por las unidades militares, específicamente en áreas como el combate, la instrucción, el entrenamiento y aspectos administrativos. Estas actividades brindan una amplia fuente de experiencias operativas, técnicas y administrativas que deben ser recopiladas, procesadas y validadas. Una vez validadas, estas lecciones aprendidas son incorporadas para mejorar la eficiencia y efectividad en futuras operaciones y actividades. Sin embargo, existen factores principalmente la recopilación que afecta la obtención de la información como planes, informes, partes de guerra, filmaciones, entre otros, toda vez que no se le da el debido impulso a este factor, muchas veces las unidades envían por cumplir sus lecciones aprendidas, sin un buen análisis de los responsables, como ocurrió con durante con el conflicto del Cenepa donde las unidades militares del Ejército del Perú tuvieron experiencias operativas, técnicas y

<p>Operaciones Militares</p>	<p>especializados u opiniones de expertos. la metodología para validar las lecciones aprendidas no permite sustentar un constante proceso de retroalimentación de la doctrina en los conflictos recientes, en los que han tenido presencia nuestras Unidades militares que permita implementar mejoras en el planeamiento, empleo de unidades, equipamiento, tecnología, así como los procedimientos administrativos. Durante el conflicto del Cenepa las unidades militares del ejército del Perú tuvieron experiencias operativas, técnicas y administrativas que no se encontraban tipificados dentro de los manuales de la doctrina militar de la época; a pesar de haberse conducido catorce años atrás el Conflicto de la Cordillera</p>	<p>militar del Ejército carecen de la validez y metodología aprobada por la norma que lo regula, por tanto, no son considerados al no ser de obligatorio cumplimiento. Además, se observa que el principal factor que afecta este proceso es la recopilación de la información a través de fuentes como planes, informes, partes de guerra, filmaciones, entre otros.</p>	<p>cuales deben ser recopiladas, procesadas y validadas para luego ser incorporadas como lecciones aprendidas. Sin embargo, existen factores, como la recopilación de información a través de planes, informes, partes de guerra, filmaciones, entre otros, que afectan la obtención de dicha información. A menudo, no se brinda el impulso necesario a este factor, lo que resulta en que las unidades simplemente envíen sus lecciones aprendidas sin un análisis adecuado por parte de los responsables.</p>	<p>administrativas las mismas que no se encontraban tipificados dentro de los manuales de la doctrina militar de la época; a pesar de haberse conducido catorce años atrás el Conflicto de la Cordillera del Condor o Conflicto de Falso Paquisha de 1981, conflicto que presento un teatro de operaciones similar al del Conflicto del Cenepa, lo que denoto que las fuerzas armadas del Perú particularmente el Ejército peruano no comprendió la inmediata necesidad de entender, analizar y evaluar los errores de sus unidades militares en las operaciones de selva conducidas en el teatro de operaciones de la Cordillera del Cóndor.</p>
------------------------------	--	---	--	---

	<p>del Condor o Conflicto de Falso Paquisha de 1981, conflicto que presento un teatro de operaciones similar al del Conflicto del Cenepa, lo que denoto que las fuerzas armadas del Perú particularmente el ejército peruano no comprendió la inmediata necesidad de entender, analizar y evaluar los errores de sus unidades militares en las operaciones de selva conducidas en el teatro de operaciones de la Cordillera del Cóndor, lo cual hubiera constituido una debacle militar durante el Conflicto del Cenepa para las unidades militares del Perú si no se hubiera contado con la experiencia militar de las unidades militares que se encontraban involucradas en la lucha contrasubversiva en el Frente Huallaga y que</p>			
--	---	--	--	--

	fueron trasladadas al teatro de operaciones del Cenepa para hacer frente a las fuerzas militares de Ecuador.			
Doctrina Militar	Si bien es cierto que el COEDE viene impartiendo en los últimos años acciones para crear doctrina militar como son reglamentos, directivas en los diferentes niveles operacionales, sin embargo, no llega a tener el impulso necesario como parte de investigación en los diferentes campos en que actúa el Ejército. Si bien la doctrina militar actúa como un puente entre la teoría y la práctica de la guerra, esta debe garantizar el mantenimiento continuo de	Se puede observar que no se ha tomado debida importancia en actualizar doctrina y reglamentos, por lo que no se da el peso a aquellas experiencias que pudieran servir en el futuro, considerando que estas experiencias sirven para demostrar la realidad del momento y poder hacer algunos reajustes en nuestro planeamiento, existiendo muchos errores que se	Según el RE 35-1 (2013) se establece que la creación doctrinaria se refiere a la acción de generar u originar una nueva publicación de doctrina militar en el Ejército, en respuesta a una necesidad o propuesta doctrinaria. Una Publicación Militar, por otro lado, es un texto oficial editado y difundido por el Ejército que contiene principios, normas, procedimientos y conceptos de carácter doctrinario e informativo, los cuales rigen las	El COEDE viene realizando acciones para crear y actualizar doctrina militar como son reglamentos, directivas en los diversos niveles operacionales, sin embargo, no se da el peso necesario a las experiencias vividas por parte del personal militar y que son parte de investigación en los diversos campos en que actúa el Ejército. La doctrina militar actúa como un puente entre la teoría y la práctica de la guerra, la misma que garantiza el mantenimiento continuo de la eficacia de las Fuerzas Armadas frente a las amenazas e incertidumbre de los futuros entornos. Así mismo, se carece de personal preparado para realizar el análisis crítico e innovador a las operaciones y acciones militares. Además, no existe la percepción de la necesidad de cambio en la doctrina militar

	<p>la eficacia de las Fuerzas Armadas frente a las amenazas e incertidumbre de los futuros entornos, en ese sentido tanto las instituciones armadas como el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas carecen de personal preparado para realizar el análisis crítico e innovador a las operaciones militares en los conflictos convencionales o simétricos y acciones militares para el actuar futuro de las Fuerzas Armadas.</p> <p>No existe la percepción de la necesidad de cambio en la doctrina militar para la conducción de las</p>	<p>repitieron , por ejemplo el aparato logístico. Si bien el COEDE viene es el responsable directo de crear doctrina, no se ha dado el impulso necesario para crear doctrina militar sobre todo a la investigación en los diferentes campos en que actúa el Ejército. Además, se observa que la imprenta con que cuenta el COEDE es obsoleta, la cual limita la publicación de los manuales, reglamentos, entre otros.</p>	<p>actividades militares y reflejan el pensamiento, identidad y cultura organizacional del Ejército. (párr. 1-4), Además, el COEDE ha emitido la Directiva N° 001/U-5.b.1/27.00, la cual establece normas y procedimientos para la formulación de doctrina en operaciones y acciones militares. Asimismo, el Plan de Transformación Institucional (PTI) del Ejército, en su línea de esfuerzo N° 2 "Desarrollo de la fuerza del futuro", ha establecido el CFE, el cual debe ser integrado en el desarrollo de la doctrina Wiracocha. Por</p>	<p>para la conducción de las operaciones debido a que la doctrina militar es considerada adaptativa a las circunstancias particulares del momento de su aplicación y en muy pocas ocasiones es impositiva.</p>
--	--	--	---	--

	operaciones debido a que la doctrina militar es considerada adaptativa a las circunstancias particulares del momento de su aplicación y en muy pocas ocasiones es impositiva.		lo tanto, la doctrina en el Ejército se genera siguiendo los principios, conceptos y procedimientos establecidos en el proyecto "Wiracocha".	
Procesos Doctrinarios	El sistema de doctrina en el ejército del Perú, regula el procedimiento y método para validar las experiencias militares de una operación e incorporarla como una lección aprendida, en ese sentido los diversos estudios realizados como ejemplo el conflicto del Cenepa no habrían pasado por el proceso de validación regulado por la dirección de educación y	Se observa que el sistema de doctrina en el ejército del Perú tiene un proceso para validar las experiencias sometidas a un análisis que sirven para implementar la doctrina vigente o para crear nueva doctrina, los criterios a considerar están relacionados a:	La Directiva Anual de Procesos de Doctrina cuenta con el Anexo 02: Proceso de revisión doctrinaria que detalla las responsabilidades y procedimiento para la revisión de publicaciones militares. Además, sostiene que los procesos de doctrina asignados: revisión doctrinaria, investigación, obtención de lecciones aprendidas	El RE 35 – 1 es el encargado de regular el procedimiento y método para validar las experiencias militares de una operación e incorporarla como una lección aprendida, además el COEDE mediante la Directiva Anual de Procesos de Doctrina estipula el Proceso de revisión doctrinaria que detalla las responsabilidades y procedimiento para la revisión de publicaciones militares. El conflicto del Cenepa no habría pasado por el proceso de validación regulado por la dirección de educación y doctrina, además la norma no viabiliza el procedimiento que se debe seguir con relación a estos estudios ni el alcance de

	<p>doctrina, por otro lado la norma no viabiliza el procedimiento que se debe seguir con relación a estos estudios ni el alcance de los mismos dentro de proceso de producción o actualización de doctrina. Existe un desconocimiento sobre el procedimiento y la metodología para incorporar los resultados de estudios realizados en las escuelas de formación, capacitación y especialización. Los estudios realizados fuera del sistema de doctrina militar del Ejército carecen de la validez y metodología aprobada por la norma que lo regula, por tanto, no son considerados</p>	<p>a. La procedencia de la información.  b. Personal que la evalúa y transfiere dicha información.  c. La entidad competente para determinar si es viable dicha información como insumo para complementar los reglamentos vigentes.  d. Puesta en práctica.  Se observa que el personal desconoce el procedimiento y la metodología para incorporar los resultados de estudios realizados en las escuelas de</p>	<p>y producción (Proceso de desarrollo de productos) se ejecutarán de acuerdo con los procedimientos y actividades establecidas. Además, el RE 35 – 1 establece los lineamientos de la permanencia y revisión de la doctrina. Plantea que la doctrina militar por poseer una permanencia variable, podrá ser revisada después de un tiempo dado de vigencia; en consecuencia, cada año se programa la revisión de la doctrina institucional, con la participación de todos los órganos del Sistema de Doctrina del Ejército.</p>	<p>estos dentro de proceso de producción o actualización de doctrina. Así mismo el personal militar tiene desconocimiento sobre el procedimiento y la metodología para incorporar los resultados de estudios realizados en las escuelas de formación, capacitación y especialización, además los estudios realizados fuera del sistema de doctrina militar del Ejército carecen de la validez y metodología aprobada por la norma que lo regula y no pueden ser considerados como lecciones aprendidas para actualizar la doctrina existente.</p>
--	--	--	--	---

	<p>al no ser de obligatorio cumplimiento.</p> <p>En algunos estudios las experiencias operativas, técnicas y administrativas responde al incumplimiento de normas y procedimientos establecidos por tanto no pueden ser considerados como lecciones aprendidas para actualizar la doctrina existente.</p>	<p>formación, capacitación y especialización.</p>		
	<p>Si bien existen dependencias que tienen la condición y responsabilidad de crear Doctrina en el Ejército, como son los órganos Académicos, componentes de la Fuerza Operativa y Medios de Apoyo, sin embargo, estos órganos no cuentan con los medios suficientes para crearla, mucho menos un</p>	<p>Se observa que las dependencias que tienen la responsabilidad de crear Doctrina en el Ejército no disponen de los medios suficientes para actualizar o crear doctrina, ni un buen presupuesto para realizar investigaciones que</p>	<p>De acuerdo con el RE 35-1 (2013) se establece que la responsabilidad de la producción doctrinaria en el Ejército recae en las dependencias que actúan como Órganos rectores o de dirección de los Sistemas Institucionales del Ejército. (párr. 2-19). Estas dependencias tienen la tarea de regular</p>	<p>Según el Sistema de Doctrina del Ejército estipula la responsabilidad de producción de doctrinaria en el Ejército, donde especifica las dependencias que tienen la condición y responsabilidad de crear y actualizar la Doctrina en el Ejército, como son los órganos Académicos, componentes de la Fuerza Operativa y Medios de Apoyo, sin embargo, estos órganos no cuentan con los medios suficientes y un presupuesto acorde para realizar investigaciones que permitan tener un estudio de las experiencias militares. Además, los órganos Académicos</p>

<p>Órganos Responsables</p>	<p>presupuesto acorde para realizar investigaciones que permitan tener un estudio de las experiencias militares. Los órganos Académicos donde se encuentran los centros de más alto nivel en la capacitación y especialización de los Oficiales del Ejército en el Arte de la Guerra, así como los de formación cuentan con una sección de producción de doctrina, sin embargo, los órganos componentes de la Fuerza Operativa (FO) y de los Órganos y Medios de Apoyo (OMA), que las conforman las Divisiones de Ejército, GGUUCC y UU muchas veces sólo son de nombre.</p>	<p>permitan tener un estudio de las experiencias militares. Se evidencia que los órganos Académicos de capacitación y especialización son cambiados a cada año, dejando muchas veces trabajos de lecciones aprendidas sin culminar, lo mismo ocurre en los componentes de la Fuerza Operativa (FO) y de los Órganos y Medios de Apoyo (OMA), que muchas veces en los puestos colocan a personal no calificado, y si existe son rotados constantemente en otras secciones por falta de personal en las unidades.</p>	<p>y administrar la doctrina en su campo funcional, abarcando aspectos relacionados con la organización, administración y funcionamiento. Esto se debe a que poseen un conocimiento exhaustivo de los cambios dinámicos que se han producido en los últimos años en los principios, conceptos, normas y procedimientos tácticos, técnicos y administrativos que conciernen a la doctrina de su competencia y responsabilidad.</p>	<p>ya sean de capacitación, especialización y formación cuentan con una sección de producción de doctrina, pero no existe suficiente personal preparado para el análisis de la información, así mismo, en los órganos componentes de la Fuerza Operativa (FO) y de los Órganos y Medios de Apoyo (OMA), que las conforman las Divisiones de Ejército, GGUUCC y UU muchas veces la sección o negociado lo conforma personal que tiene a su cargo dos a tres puestos dentro del Estado Mayor, o son rotados constantemente por necesidad de servicio, quedando las experiencias de operaciones olvidadas.</p>
-----------------------------	--	---	---	---

## CAPITULO V: DIALOGO TEÓRICO – EMPÍRICO

Los resultados obtenidos tanto en el mapeo teórico, como aquellos resultados de la realidad empírica fueron puestos en dialogo, evidenciándose los siguientes hallazgos: En cuanto a la doctrina, *el RE 35-1 (2013)* señala:

Como un conjunto de conceptos, principios, procedimientos y normas que permiten guiar el lenguaje, los pensamientos así como el accionar militar, teniendo como finalidad el de orientar todas aquellas actividades que están relacionadas con la preparación, la planificación, la conducción y la coordinación para el empleo de las fuerzas que integran el Poder Militar. La mismas que deben de ser revisadas cada dos años, así mismo se dan a conocer que una de las formas de actualizar la doctrina es a través de un proceso de obtención de Lecciones Aprendidas. (párr. 2.1)

Los hallazgos revelados corroboran, desde la vivencia de los propios participantes, que las *Lecciones Aprendidas de las experiencias obtenidas en las Operaciones Militares del Conflicto del Cenepa*, no han sido formuladas adecuadamente, considerando que el Sistema de Doctrina del Ejército no está adecuadamente articulado, porque se desconocen sus procedimientos, además de que sus integrantes son temporales.

La Jefatura de Doctrina del Ejército continuamente viene regulando las publicaciones militares, a fin de crear y actualizar los reglamentos doctrinarios del Ejército. Además, según la Directiva N° 001 /U-5. b.1 /27.00 (Procesos en la formulación de doctrina para operaciones y acciones militares), establece las normas, disposiciones de los procedimientos para la ejecución de los procesos de doctrina para la conducción de operaciones y acciones militares del Ejército, pero no son empleadas adecuadamente las Lecciones Aprendidas en este proceso de actualización de doctrina.

Con respecto a la categoría de *Procesos Doctrinarios*, la Directiva Anual de Procesos de Doctrina sostiene que los procesos de doctrina son: el proceso de planeamiento, el proceso de producción de doctrina, el proceso de investigación, el proceso de obtención de Lecciones Aprendidas, el proceso de evaluación y el proceso de gestión del conocimiento y de la doctrina. El hallazgo revela que en esta categoría el COEDE mediante esta Directiva plantea anualmente los procesos doctrinarios para actualizar y crear doctrina en el Ejército, sin embargo los lineamientos y proceso son muy generales, lo cual se evidencia a en el proceso para obtener las lecciones aprendidas, donde no especifica en detalle como generar este tipo de conocimiento, por ende los vacíos ocasionan que los elementos responsables en

las Divisiones de Ejército y Grandes Unidades de Combate lo realicen de manera errónea, como fue el caso de las Lecciones Aprendidas de la Guerra del Cenepa en 1995, y a la fecha se sigan presentando las mismas falencias para la conducciones de las operaciones militares.

Con respecto a la categoría de *Órganos responsables*, según el RE 35-1 (2013) estipula que la responsabilidad de producción de doctrinaria en el Ejército, afirma que las unidades dependientes que actúen como órganos de mando o control de los sistemas institucionales militares cumplen las funciones doctrinario-regulatorias y administrativas de su zona de actuación de acuerdo con su organización, dirección y funcionamiento. (párr. 2-19). El resultado de la observación de esta categoría muestra que los cuerpos académicos y componentes de la Fuerza operativa (FO) y órganos y medios de apoyo (OMA), son los responsables de la actualización y creación de la Doctrina del Ejército, sin embargo, estos al ser temporales, no vienen desarrollando adecuadamente la labor en cuanto a la producción de Lecciones Aprendidas, las cuales desde ya está confirmado que son bases valiosas para la actualización de la Doctrina, considerando además que no contar se cuenta con personal preparado, ni presupuesto para la formulación de las lecciones aprendidas.

## CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1 Conclusiones

Los resultados obtenidos permitieron alcanzar los objetivos del estudio trazados.

Siendo el primer objetivo de *Conocer las percepciones sobre las dificultades de incorporar como Lecciones Aprendidas en la doctrina militar, las experiencias de las unidades del Ejército del Perú, que realizaron operaciones militares terrestres durante el Conflicto del Cenepa -1995*, se llegó a las siguientes conclusiones:

#### 6.1.1 Lecciones Aprendidas de las Operaciones Militares

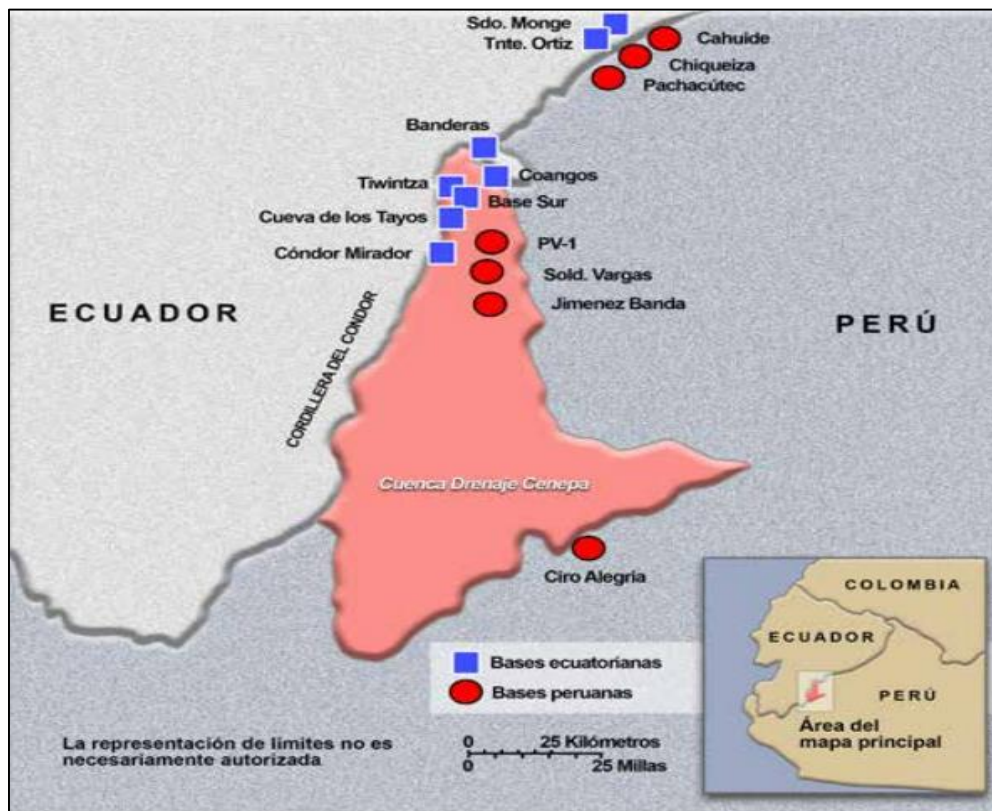
Los resultados obtenidos, evidencian que el sistema de doctrina militar presenta un proceso de lecciones aprendidas deficiente y limitado para incorporar las experiencias operativas, técnicas o administrativas a la doctrina militar, particularmente a dos factores:

Primeramente, existe un desconocimiento por parte de los actores sobre los procesos y la importancia de documentar aquellas experiencias del ámbito militar necesarias para conducir con éxito las operaciones militares, las mismas que mediante un riguroso proceso de validación, deben formar parte de las lecciones aprendidas de las unidades militares y por ende ser incorporados a la doctrina militar para su implementación en las operaciones actuales o futuras; al respecto durante el Conflicto del Cenepa de 1995 (**Figura 13**), las unidades militares del Ejército del Perú tuvieron experiencias operativas, técnicas y administrativas, las cuales no se encontraban tipificados dentro de los manuales de la doctrina militar de la época; a pesar de haberse conducido catorce años atrás el Conflicto de la Cordillera del Condor o Conflicto de Falso Paquisha de 1981, que tuvo un teatro de operaciones similar al del Conflicto del Cenepa, y donde las Fuerzas Armadas, particularmente el Ejército peruano no comprendió la inmediata necesidad de incorporar a su doctrina las Lecciones Aprendidas producto de las operaciones militares desarrollados por las unidades de la 5ª División de Infantería de Selva, en el área de operaciones de la Cordillera del Condor, al respecto es preciso señalar que si el ejército peruano salió victorioso de del Conflicto del Cenepa no fue como consecuencia de poner en práctica los alcances de los manuales o reglamentos doctrinarios de la época si no de la experiencia de combate de unidades militares que fueron trasladados de otro teatro de operaciones (Frente Huallaga ) los mismos que se encontraban involucradas en la lucha contrasubversiva y quienes aplicaron sus experiencias de combate de este escenario para hacer frente a las fuerzas militares de Ecuador.

Segundo, la gestión de la doctrina militar en el campo de las lecciones aprendidas no es la más acertada, al respecto tanto las organizaciones como los elementos responsables de su gestión, no articulan adecuadamente los procesos para incorporar las experiencias operativas, técnicas y administrativas de operaciones militares a la doctrina militar, debido a que parte de los responsables encargados de su validación y formulación no son los más idóneos para esta tarea, toda vez que no poseen los conocimientos para un adecuado análisis, no tienen la información de primera mano, no poseen adecuadas herramientas para una validación científica, no mantienen un seguimiento al proceso debido a la alta rotación en el puesto y tampoco comprenden la importancia de incorporar las lecciones aprendidas a la doctrina militar y la incidencia de estas en el desarrollo de las operaciones militares actuales y futuras, al respecto el Conflicto del Cenepa se desarrolló rompiendo esquemas doctrinarios de la época, porque no se adaptaban a la realidad y necesidades operacionales, esas experiencias no han sido recopilados formalmente ni menos validados por los organismos responsables de incorporarlos como lecciones aprendidas tampoco han sido validados los diversos estudios sobre el tema realizados en las diferentes instituciones educativas militares de pre y post grado, por tanto no han sido incorporados en la doctrina militar y menos publicados en manuales o reglamentos militares.

### Figura 12

Zona de disputa fronteriza Ecuador – Perú en el conflicto del Cenepa



Fuente: Sigueñas (2021)

En cuanto al objetivo dos, *Explicar las Lecciones Aprendidas, que caracterizaron las operaciones militares conducidas por las unidades militares del Ejército del Perú que participaron en el Conflicto del Cenepa – 1995*, con relación a la doctrina de la época, se llegó a la siguiente conclusión:

### **6.1.2 Doctrina Militar**

Con relación a las lecciones aprendidas que el Conflicto del Cenepa aportó a la actual doctrina militar terrestre, el estudio evidenció desde la percepción de los participantes en dichas operaciones, investigadores e historiadores militares que existieron deficiencias en los aspectos operativos, técnicos y administrativos durante las operaciones militares realizadas por las unidades del Ejército del Perú, particularmente en la organización de la Gran Unidad de Combate, como fue la 5ta DIS, ya que se tuvo que reforzar esta gran unidad con unidades y patrullas de otras Grandes Unidades de Batalla de la zona del interior e inmersas en la lucha contrasubversiva; en lo relacionado al planeamiento operacional y táctico las operaciones respondían a los lineamientos dados desde el puesto de comando avanzado a cargo del oficial de operaciones de la 5ta DIS y en los niveles más bajos no se evidencio una adecuada articulación de los planes y ordenes; el empleo de unidades de Comandos y de Fuerzas Especiales con experiencia de combate en un terreno similar fue determinante para el éxito de las operaciones; la unidad de Artillería de Campaña en la selva fue efectiva a pesar de las limitaciones que presento debido a que no se realizaron previamente los trabajos topográficos correspondientes sin embargo el uso innovador del GPS suprimió esta deficiencia, no se disponía de tablas de tiro para terreno selvático en su lugar se contó con las tablas de tiro par terreno montañoso, existió un inadecuado enlace entre los medios de apoyo de fuegos (MAF) y el centro de coordinación de apoyo de fuegos (CCAF), deficiente apoyo de oficiales de enlace en las UU de maniobra, dificultades para contar con posiciones temporales para las piezas de artillería, deficiente apoyo de estaciones meteorológicas, el corto alcance del material de artillería entre otros; en el campo de la logística el empleo de unidades aéreas fue el más adecuado sin embargo hubieron situaciones que limitaron su empleo tanto en el movimiento de tropas y abastecimiento de pertrechos particularmente por no contar con pistas de aterrizaje cercanas a la zona de Combate exigiéndose un mayor horas de vuelo y desgaste en los helicópteros empleado; dificultad en el empleo de las armas colectivas, la interoperabilidad entre unidades de diferentes componentes no fue la más idónea y finalmente los nativos fueron incorporados en las patrullas ya que brindaron ventajas en el conocimiento del terreno a todas las tropas, estas y otras experiencias más evidencian que existen insumos para ser tomados como lecciones aprendidas y ser incorporados a la doctrina militar. Por otro lado se evidencia que la doctrina militar de las unidades militares que actualmente operan en el área de

operaciones de la 6ª Brigada de Selva, presenta casi las mismas limitaciones del año 1995, es decir, las experiencias de combate anteriormente mencionadas y otras mas no han sido tomadas en cuante para actualizar la doctrina como lo muestra los manuales de campaña en particular el reglamento de campaña denominado “Empleo de la Brigada de Infantería de Selva”, reglamento de más alto nivel que sirve de guía para la conducción de operaciones de teatros de operaciones como el del Conflicto del Cenepa, el mismo que no ha incorporado cambios trascendentales basados en los hechos anteriormente mencionados y que finalmente se debe a un deficiente procedimiento de obtención de Lecciones Aprendidas de nuestras propias guerras y conflictos.

Por otro lado, el tercer objetivo *Analizar la metodología para la validación de las Lecciones Aprendidas y su incorporación en los manuales de empleo de las unidades militares dentro del proceso de producción y actualización de la Doctrina Militar terrestre*, se demuestra que:

### **6.1.3 Procesos Doctrinarios**

Desde que sucedió el Conflicto del Cenepa a la fecha las experiencias de este conflicto asi como los estudios realizados por diversas instituciones educativas militares no han sido formalmente recopilados y tampoco habrían pasado por el proceso de validación como lo establece la norma respectiva por lo que carecerían de validez para ser considerados como lecciones aprendidas dentro de la doctrina, al respecto la JEDOCE del COEDE como parte del Sistema de Doctrina en el Ejército del Perú, es el ente encargado de regular el procedimiento y método para validar las experiencias militares de una operación e incorporarla como una lección aprendida, en ese sentido mediante la Directiva Anual de Procesos de Doctrina se estipula el proceso de revisión doctrinaria que detalla las responsabilidades y procedimientos para la revisión de publicaciones militares, la misma que incluye los siguientes procesos: planeamiento de doctrina, producción de doctrina, investigación, **obtención de lecciones aprendidas**, evaluación, gestión del conocimiento y doctrina. En ese sentido y con relación al objeto de estudio de la presente investigación se determinó que aparte del desconocimiento que existía y existe sobre el procedimiento y la metodología para incorporar las lecciones aprendidas a la doctrina militar, el **“proceso para la obtención de las lecciones aprendidas”**, no se señala las herramientas metodológicas para la recopilación, el almacenamiento, el procesamiento, la validación y la aprobación de las experiencias de las operaciones militares como lecciones aprendidas, lo cual a la fecha ha influido notablemente en la producción y actualización de la doctrina militar

#### **6.1.4 Órganos Responsables**

Si bien la responsabilidad de la producción de doctrina en el Ejército, recae en el Departamento de Investigación y de Lecciones Aprendidas, de la Jefatura de Doctrina del Ejército, tanto los componentes de responsables de la recolección como los de producción y evaluación del Sistema de Doctrina, no articulan adecuadamente sus procesos, para el caso de las lecciones aprendidas, los primero que representan a las unidades militares de la Fuerza Operativa, tienen un desconocimiento pleno sobre sus funciones dentro del proceso de recopilación así lo demuestra por ejemplo la 6ª Brigada de Selva (GU que se creó en sobre las UU de la 5ta DIS), donde la sección de Planeamiento e Instrucción no tiene un registro de las experiencias del Conflicto del Cenepa, tampoco dispone de copias de los diversos estudios realizados sobre el mismo y lo que es más grave no ha presentado propuestas para la incorporación de experiencias o lecciones aprendidas a la doctrina vigente, por otro lado los órganos responsables de la producción de doctrina en las diversas escuelas de formación, capacitación y especialización, han formulado diversos estudios sobre lecciones aprendidas entre ellas sobre el Conflicto del Cenepa, sin embargo estas no han sido analizadas y/o validadas por los órganos responsables del proceso de producción o actualización de doctrina toda vez que la norma no precisa claramente el proceso a seguir con relación a estos estudios ni el alcance de los mismos para su incorporación en la doctrina militar; finalmente la JEDOCE no habría constituido un Equipo de Recopilación de Experiencias (EREOLLAA). sobre el Conflicto del Cenepa para recopilar las experiencias técnicas, operativas y administrativas para su posterior validación como Lecciones Aprendidas. Todo esto evidencia que los órganos responsables le han dado poca importancia al proceso de formulación de Lecciones Aprendidas, denotándose entre las causas de este problema la falta de elementos especializados (analistas profesionales expertos en lecciones aprendidas) en la gestión de lecciones aprendidas y los insuficientes recursos asignados para elaborar investigaciones en lecciones aprendidas que permitan a las unidades militares aprender de las experiencias pasadas para un mejor desempeño a la hora de hacer frente a las amenazas a la Seguridad Nacional

## 6.2 Recomendaciones

A fin de obtener adecuadas Lecciones Aprendidas del Conflicto del Cenepa para la doctrina militar en operaciones militares, se propone las siguientes recomendaciones que se encuentran alineadas con el Objetivo Estratégico N° 5: “Mejorar la educación y doctrina institucional” y contempla la ejecución de la acción estratégica 5.3: “Continuar la implementación del proyecto de Doctrina Wiracocha alineado con el Plan de Transformación Institucional y de acuerdo con los estándares de la OTAN, que contribuya a un eficiente empleo de la fuerza operativa” del Plan de Transformación Institucional al 2034.

- Es necesario que la Jefatura de Doctrina del Ejército, establezca una estrategia de sensibilización entre todos los órganos integrantes del Sistema de Doctrina, que permita resaltar la importancia de las Lecciones Aprendidas a partir de las experiencias operativas, técnicas y administrativas de las unidades militares, primordialmente de aquellas que han estado involucrados en operaciones militares, como las unidades operativas que son las fuentes más importantes para la obtención de Lecciones Aprendidas en un conflicto militar que involucre la ejecución de operaciones militares como lo fueron las unidades militares que condujeron operaciones en el Conflicto del Cenepa. También es importante que se realice un diagnóstico sobre la vigencia y validez de los manuales y reglamentos, esta revisión rigurosa debe propiciar la innovación entre el pasado y el presente tanto en la forma de operar de las fuerzas y en la responsabilidad del mando de los decisores que les permita salvar vidas, socavar al adversario y tener éxito en el cumplimiento de las misiones asignadas. Finalmente se debe realizar un diagnóstico al proceso de la producción de las lecciones aprendidas, sus resultados e implementaciones, este diagnóstico holístico debe permitir la implementación de acciones correctivas tanto en la organización como en los procesos y resultados, estas estrategias no solo deben permitir una producción de doctrina más ágil y flexible de las lecciones aprendidas mediante un método pragmático que incorpore las experiencias a la doctrina frente a un escenario similar, este proceso debe también considerar un método abreviado para una implementación inmediata en situaciones de combate próximas a fin de abordar un problema inesperado donde el tiempo es vital para el actuar de manera oportuna de otras unidades militares y evitar sobre todo la pérdida de vidas.

- La Jefatura de doctrina del Ejército a través de los equipos de recolección de lecciones aprendidas y el comité de validación de lecciones aprendidas deben recopilar en un breve plazo los estudios realizados sobre lecciones aprendidas de las unidades militares que participaron en las operaciones del Conflicto del Cenepa 1995, validarlos e incorporarlos a la doctrina militar, esta validación debe realizarse bajo un análisis integral y holístico de todas las unidades militares que condujeron operaciones militares en el área de operaciones

con el objetivo de determinar el desempeño de las unidades militares en estas operaciones e implementar las acciones correctivas en su organización y empleo doctrinario. Además en las unidades operativas que son las más importantes fuentes para la obtención de Lecciones Aprendidas operativas, técnicas y administrativas, debe recopilarse la información del conflicto de todas las unidades militares que condujeron operaciones militares en el área de operaciones del Conflicto del Cenepa con el objetivo de incorporar las experiencias y lecciones aprendidas del desempeño de las unidades militares, en la doctrina vigente ajustado a nuestros valores, necesidades y posibilidades.

- Es importante que la Jefatura de Doctrina del Ejército establezca un adecuado proceso de validación de Lecciones Aprendidas a través de las experiencias operativas, técnicas y administrativas, un proceso articulado y de fácil entendimiento con herramientas estandarizadas en las diferentes etapas y particularmente en el proceso de validación, este nuevo diseño de los procesos debe involucrar un cambio de mentalidad y liderazgo en quienes tienen la responsabilidad de validar las Lecciones Aprendidas, además este sistema debe contar con normativa, presupuesto, infraestructura, procesos, herramientas y el entrenamiento de oficiales gestores de lecciones aprendidas, toda vez que las lecciones aprendidas constituyen la parte esencial para la gestión del conocimiento de la fuerza terrestre; en ese sentido el Comando del Ejército a través del Comando de Educación y Doctrina del Ejército, debe capacitar y formar oficiales gestores en lecciones aprendidas, para administrar y ejecutar el Proceso de Lecciones Aprendidas, oficiales de Estado Mayor capacitados y preparados en técnicas de recopilación y redacción de experiencias y lecciones aprendidas que permitan eliminar las barreras y/o obstáculos que se presentan durante la recopilación, recuperación y/o reutilización de la información, así mismo deben tener dominio en técnicas de análisis y gestión de datos cualitativos que permitan validar las lecciones aprendidas producto de ejercicios y operaciones militares. Cabe resaltar que los factores de éxito para la gestión del conocimiento y la producción de la doctrina son las estrategias, la infraestructura, la gestión del personal calificado y el presupuesto.

## Referencias bibliográficas

- Alvarado, O., Toro, Y., & Andrade, C. (2018). Capacitación del personal de la 35 Brigada de Selva en apoyo a la Policía Nacional (DINANDRO) en su sector de responsabilidad. [Tesis de maestría, Escuela Superior de Guerra del Ejército] Repositorio ESGE. <http://repositorio.esge.edu.pe/handle/ESGEEPG/109>
- Andrade-Vásquez. (2021). Doctrina y estructura militar ecuatoriana: de cara o de espaldas a las amenazas del siglo XXI. *URVIO Revista Latinoamericana de Estudios de Seguridad* (29),109-121. <https://doi.org/10.17141/urvio.29.2021.4322>
- Calderón, P. (2009). Teoría de los conflictos de Johan Galtung. *Revista de Paz y Conflictos*. 2009 (2), pp. 60-81. <https://www.redalyc.org/pdf/2050/205016389005.pdf>
- Cisterna, F. (2007). Categorización y triangulación como procesos de validación de conocimientos en investigación cualitativa. <https://www.redalyc.org/pdf/299/29900107.pdf>
- Córdova, L., Diaz, C., & Flores, C. (2018). Proceso militar de toma de decisiones del ejército del Perú y la ejecución de las operaciones contraterroristas en la segunda brigada de infantería, en el VRAEM, 2014 [Tesis de maestría, Escuela Superior de Guerra del Ejército] Repositorio ESGE. <http://repositorio.esge.edu.pe/handle/ESGEEPG/188>
- Diaz-Criado, E.S.(2020).La doctrina militar: del pensamiento estratégico a las operaciones militares. *Araucaria. Revista Iberoamericana de Filosofía, Política y Humanidades*, 22.(44),545-562. <https://www.redalyc.org/journal/282/28268069025/html/>
- Ejército del Perú. (2005) ME 2-39-7 Empleo del Batallón de Infantería de Selva.
- Ejército del Perú. (2006) Manual de la Brigada de Infantería de Selva. EP.
- Ejército del Perú. (2013) RE 35-1 Sistema de Doctrina del Ejército.
- Faundes, C.(2004). *El conflicto de la Cordillera del Cóndor: Los actores del enfrentamiento Bélico no declarado entre Ecuador y Perú*. Pontificia Universidad Católica de Chile, Instituto de Ciencia Política.

[https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5\\_uibd.nsf/B201B4519D11F5C5052582A5006CE296/\\$FILE/CordilleradelCndor.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5_uibd.nsf/B201B4519D11F5C5052582A5006CE296/$FILE/CordilleradelCndor.pdf).

Fornasin, F. P. (2020). Las principales lecciones aprendidas de la Operación Iraqi Freedom que influenciaron la actualización de la doctrina militar brasileña (Trabajo Final Integrador). Escuela Superior de Guerra Tte Gr1 Luis María Campos. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. [Tesis de maestría, Escuela Superior de Guerra Tte. Gral Luis Maria Campos]

<http://23.227.181.236:80/jspui/handle/1847939/2144>

Flores, J., Rodríguez, F., & Velásquez, G (2018). Lecciones Aprendidas en el Conflicto de la Cordillera del Condor y Relaciones Diplomáticas entre Perú y Ecuador año 1981.

[Tesis de Maestría de la ESGE-EPG]

<http://repositorio.esge.edu.pe/handle/ESGEEPG/139>

Fournier, E (1995). Tiwinza con Zeta.

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A.

Izcara Palacios, S. P. (2014). Manual de investigación cualitativa. Fontamara.

Jara, J.(2019). Lecciones aprendidas de la Artillería de Campaña en las Operaciones en Selva caso 6ª Brigada de Selva, 1995.[Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el grado de Licenciado en CCMM de la EMCH].

<https://repositorio.escolamilitar.edu.pe/server/api/core/bitstreams/1b9291b6-a5f6-457b-b8d8-e2503958085b/content>

Mendoza Del Águila, J.P., Hurtado Chávez, J.C, & Muñoz Herrera,H.I. (2021) Lecciones Aprendidas sobre Planificación Logística en el Conflicto del Alto Cenepa de 1995.

[Tesis de Maestría de la ESGE-EPG].

<http://repositorio.esge.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14141/644/MENDOZA%20DE%20L%20AGUILA%20-%20HURTADO%20CHAVEZ%20-%20MU%3%91OZ%20HERRERA.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Ministerio de Defensa. (2018). Doctrina del empleo para las FAS. Obtenido de <https://publicaciones.defensa.gob.es/pdc-01-a-doctrina-para-el-empleo-de-las-fas->

libros-

papel.html#:~:text=La%20PDC%2D01%20(A),con%20las%20que%20estas%20operan.

- Monje, C. (2011). Metodología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa. Colombia: Neiva. <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>
- Plazolles, O. (2021). Análisis situacional de los helipuertos de la 6ta Brigada de Selva del Ejército del Perú para acciones y operaciones militares. [Tesis de Maestría de la ESGE-EPG]. <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/3305161>
- Quijandría, Á. (2021). Lecciones Aprendidas del Conflicto Peruano -colombiano de 1932-1933. [Tesis de Maestría de la ESGE-EPG]. <http://repositorio.esge.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14141/651/TESIS%20QUIJANDRIA%20SOTIL%20ANGEL.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Rodríguez, G., Gil, J., & García, E. (1996). Metodología de la investigación cualitativa. Aljibe. [https://cesaraguilar.weebly.com/uploads/2/7/7/5/2775690/rodriguez\\_gil\\_01.pdf](https://cesaraguilar.weebly.com/uploads/2/7/7/5/2775690/rodriguez_gil_01.pdf)
- Rojas, P. J. (2017, enero-junio). Doctrina Damasco: eje articulador de la segunda gran reforma del Ejército Nacional de Colombia. *Revista Científica General José María Córdova*, 15(19), 95-119. doi:<http://dx.doi.org/10.21830/19006586.78>
- Santos, M. (2016). El Sistema de Lecciones Aprendidas en el Ejército Español. *Doctrina Militar Terrestre em Revista*, 4(9),78-86. <http://www.ebrevistas.eb.mil.br/DMT/article/download/727/779/>
- Sigueñas, O. (20210). El conflicto del Cenepa en sus 25 años: Lesiones Aprendidas. *Revista Fuerza Aérea-EUA*. [https://www.airuniversity.af.edu/Portals/10/JOTA/Journals/Volume%203%20Issue%203/06-Siguenas\\_s.pdf](https://www.airuniversity.af.edu/Portals/10/JOTA/Journals/Volume%203%20Issue%203/06-Siguenas_s.pdf)
- Sebastian, M. (2013). Lecciones Aprendidas del Conflicto en Irak 2003 Aplicables al Planeamiento Operacional Tesis de maestría, Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas]

<http://www.cefadigital.edu.ar/bitstream/1847939/234/1/TFI%2058-2013%20TRIULZI.pdf>

Uvidia Cañizares, M.S. (2017). *El conflicto del Alto Cenepa de 1995 y sus repercusiones en el aspecto social del Ecuador* (Bachelor's thesis, Quito: UCE). <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/11425#:~:text=Per%C3%BA%20toma%20posesi%C3%B3n%20sobre%20la,fueron%20sepultados%20varios%20soldados%20Ecuatorianos.>

Valencia Torres, W., Gallardo Olivet, O., & Vera Ipenza, J. (2014). *La Doctrina Militar Operativa Vigente y su Contribución con la Interoperabilidad de las Fuerzas Armadas del Perú*. [Tesis de Maestría de la ESGE-EPG]. <http://repositorio.esge.edu.pe/jspui/handle/20.500.14141/581>

Vallejos, W. y Tello, N. (2020) *El Escuadrón de Caballería de Selva y las Operaciones Militares en la Selva Peruana-2020*. [Tesis de Licenciatura de la EMCH]. <https://repositorio.escuelamilitar.edu.pe/handle/EMCH/604>

Vargas, X. (2011). *¿Cómo hacer investigación cualitativa? Una guía práctica para saber qué es la investigación en general y cómo hacerla, con énfasis en las etapas de la investigación cualitativa*. ETXETA, SC. <http://www.paginaspersonales.unam.mx/files/981/94805617-Xavier-Vargas-B-COMO-HACER-INVESTIGA.pdf>

Villar, B. & Venancio, C (2020). *Optimización del Proceso de Producción de Doctrina en la Jefatura de Doctrina del Ejército*. [Trabajo de suficiencia profesional para optar el grado de Licenciado en CCMM de la EMCH]. <https://repositorio.escuelamilitar.edu.pe/items/e70f7427-520a-4e20-b2cc-15f8358f3eae>

## ANEXO 1



## MATRIZ DE CONSISTENCIA

## Anexos 1: Matriz de consistencia

### Título: “Lecciones aprendidas del conflicto del Cenepa para la doctrina militar en operaciones militares”

Pregunta de investigación	Objetivos	Teorías	Categorías	Subcategorías	Metodología	Plan de análisis de datos
<p>¿Cuáles son las percepciones sobre las dificultades de incorporar como Lecciones Aprendidas en la doctrina militar, las experiencias de las unidades del Ejército del Perú, que realizaron operaciones militares terrestres durante el Conflicto del Cenepa -1995?</p> <p>¿Qué Lecciones Aprendidas caracterizaron las operaciones militares conducidas por las unidades militares del Ejército peruano que participaron en el Conflicto del Cenepa – 1995, con relación a la doctrina de la época?</p> <p>¿Qué dificultades presenta el proceso de validación de las Lecciones Aprendidas, que incorpora las experiencias de las unidades militares del Ejército del Perú desplegadas en un Teatro de Operaciones a la Doctrina Militar terrestre?</p>	<p>Estudiar las percepciones sobre las dificultades de incorporar como Lecciones Aprendidas en la doctrina militar, las experiencias de las unidades del Ejército del Perú, que realizaron operaciones militares terrestres durante el Conflicto del Cenepa - 1995.</p> <p>Explicar las Lecciones Aprendidas, que caracterizaron las operaciones militares conducidas por las unidades militares del Ejército del Perú que participaron en el Conflicto del Cenepa – 1995, con relación a la doctrina de la época.</p> <p>Analizar la metodología para la validación de las Lecciones Aprendidas y su incorporación en los manuales de empleo de las unidades militares dentro del proceso de producción y actualización de la Doctrina Militar terrestre</p>	<p>Teoría de conflictos de Johan Galtung</p>	<p>Lecciones Aprendidas de las Operaciones Militares</p> <p>Doctrina Militar</p> <p>Procesos Doctrinarios</p> <p>Órganos Responsables</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operaciones militares               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Operaciones ofensivas</li> <li>- Operaciones defensivas</li> <li>- Operaciones en selva</li> </ul> </li> <li>• Recopilación experiencia</li> <li>• Procesamiento experiencias</li> <li>• Validación y aprobación LLAA</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manuales</li> <li>• Directivas</li> <li>• Niveles</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeamiento de Doctrina</li> <li>• Producción de Doctrina</li> <li>• Investigación</li> <li>• Obtención de Lecciones Aprendidas.</li> <li>• Evaluación</li> <li>• Gestión del Conocimiento y de la Doctrina.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Órganos Académicos</li> <li>• Órganos componentes de la Fuerza Operativa (FO).</li> <li>• Órganos y Medios de Apoyo (OMA).</li> </ul>	<p><b>Paradigma:</b> Epistemológico Hermenéutico - Interpretativo</p> <p><b>Enfoque:</b> Cualitativo</p> <p><b>Diseño de la investigación</b> Hermenéutico / fenomenológico</p> <p><b>Informantes</b> Personal que labora en el COEDE (JEDOCE)</p> <p><b>Muestreo</b> 08 expertos en lecciones aprendidas del COEDE.(JEDOCE)</p>	<p><b>Técnicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Observación directa</li> <li>- Entrevista</li> <li>- Análisis Documental</li> </ul> <p><b>Instrumento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Guía de observación</li> <li>- Guía de Entrevista</li> <li>- Ficha de investigación</li> </ul> <p><b>Técnica de análisis de datos</b></p> <p>Análisis teórico empírico de manera artesanal, observando las categorías emergentes, definiendo las unidades de análisis, las categorías, por instrumentos, a fin de realizar la triangulación a través de temas (conjunto de categorías) y lograr interpretar el fenómeno y obtener la realidad develada expresada en un tema central.</p>

## ANEXO 2



## INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

## Instrumentos de recolección de datos

### Guía de entrevista semiestructurada

Buenos días/tardes le expresamos anticipadamente nuestros agradecimientos por el tiempo y su colaboración totalmente voluntaria para realizar esta entrevista; al mismo tiempo, hacemos de su conocimiento que la información brindada en esta entrevista es de carácter confidencial y solo será utilizada para los propósitos de esta investigación, si desea puede culminarla en cualquier momento. A continuación, iniciaremos con las preguntas

Entrevistado	:	
Grado Académico	:	
Cargo que Ocupa.....:		
D.N.I.	:	
Lugar y Fecha	:	
Experiencia alcanzada:		
N° Preg		
1	¿Por qué, durante el Conflicto del Cenepa, la 5ta DIS (División de Infantería de Selva) y sus unidades orgánicas fueron reforzadas con unidades de la zona interior y del Frente Huallaga?	
2	¿Por qué, no fueron incorporadas las experiencias del Conflicto de la Cordillera del Condor del año 1981, en los manuales doctrinarios de Operaciones de Selva de la época?	
3	¿Indique las experiencias operativas, técnicas y administrativas de las diversas unidades militares del Ejército del Perú que participaron en el Conflicto del Cenepa que deban ser validadas como Lecciones Aprendidas para las operaciones militares?	

4	¿En su opinión, porque los diversos estudios realizados sobre Lecciones Aprendidas del Conflicto del Cenepa en el ámbito militar no son incluidos en la doctrina militar?
5	¿Cuál es la importancia de estudiar tanto los errores y aciertos en los campos funcionales (operaciones, sostenimiento, inteligencia, fuegos, comando y control) de las unidades militares del Ejército del Perú, en el Conflicto del Cenepa?
6	En su opinión ¿Qué factores afectan el proceso de validar una experiencia operativa, técnica y administrativa durante las operaciones militares como Lección Aprendida para la doctrina militar?
7	¿Bajo qué criterios considera Ud. que se deben evaluar y validar los diversos estudios realizados sobre el Conflicto del Cenepa -1995, relacionados con las Lecciones Aprendidas en el ámbito militar para poder ser incorporadas a la Doctrina Militar?
8	¿Como se debe evaluar la vigencia de los manuales doctrinarios de las unidades militares que actualmente operan en el área de operaciones del Conflicto del Cenepa de manera que permitan la flexibilidad y aplicabilidad de sus capacidades según la estructura y equipamiento militar con las que se cuentan?
9	¿Considera Ud. que el proceso de retroalimentación de la Doctrina Militar del Ejército del Perú es el más adecuado? ¿Por qué?
10	En su opinión, ¿que alcance deben tener los estudios realizados en las escuelas de formación, capacitación y especialización sobre la doctrina militar frente a las amenazas convencionales, no convencionales o híbridas?

#### Entrevistados

A: Oficiales que participaron en las Operaciones Militares del Conflicto del Cenepa

B: Oficiales con experiencia en temas de Doctrina Militar Terrestre:

### Ficha de análisis documental

Se seleccionó los documentos considerados de mayor relevancia para la elaboración del estudio de la base de datos de repositorios académicos, Google Académico y fuentes primarias, tales como: libros, tesis de investigación y revistas electrónicas especializadas. De

esta forma, los documentos claves que cumplieron a cabalidad con los criterios establecidos en las fases del estudio, y que dieron sustento al estudio conceptual, son los que se describen a continuación:

N°	Tipo de documento	País	Referencia	Tema
1	Tiwinza con Zeta	Perú	1995	- Lecciones Aprendidas de las Operaciones Militares
2	Libro Bicentenario	Perú	CHEM	- Lecciones Aprendidas de las Operaciones Militares
3	Manual de la Brigada de Infantería de Selva.	Perú	2006	- Doctrina militar
4	Empleo del Batallón de Infantería de Selva	Perú	ME 2-39-7 2005	- Doctrina militar
5	Sistema de Doctrina del Ejército, 2013	Perú	RE 35-1 2013	- Lecciones Aprendidas - Procesos doctrinarios - Órganos responsables
6	Procesos en la formulación de Doctrina para operaciones y acciones militares	Perú	Directiva N° 001/U- 5.b.1/27.00	- Lecciones Aprendidas - Procesos doctrinarios - Órganos responsables
7	El Sistema de Lecciones Aprendidas en el Ejército Español	España	2016	- Lecciones Aprendidas - Procesos doctrinarios

### Guía de observación

La observación se realizará de manera no participante en las instalaciones

Del COEDE- Chorrillos

Nº	ASPECTOS POR EVALUAR	OBSERVACIONES
01	Misión y funciones de la COEDE-JEDOCE	
02	Plan de Lecciones aprendidas	
03	Procedimientos de las lecciones aprendidas	
04	Personal que participo en las operaciones del Conflicto del Cenepa	
05	Instalaciones y equipamiento de las dependencias encargados de la recopilación de las lecciones aprendidas	
06	Personal especialista para el análisis de las lecciones aprendidas	
07	Instrucción y entrenamiento en doctrina del personal responsable	
08	Capacidades del Personal del personal responsable de las lecciones aprendidas	

## ANEXO 3



## VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

**INFORME DE VALIDEZ DE INSTRUMENTO**

Informe N° 006/JFP

Sr: : Crl EP Jefe del Departamento de Investigación de la ESGE - EPG

Asunto : Evaluación de la guía de entrevista

Me dirijo a usted respetuosamente para saludarlo, agradecer la designación para la evaluación de la validez de contenido de la: *guía de entrevista semiestructurada*, instrumento de recolección de datos propuesto en la tesis titulada **“LECCIONES APRENDIDAS DEL CONFLICTO DEL CENEPA PARA LA DOCTRINA MILITAR EN OPERACIONES MILITARES”**.

Presentada por los Bachilleres: Alberto Moreland Woll Espinoza, Jamber Vilchez Mogrovejo, David Orlando Velita Vélez, e informar a usted que el instrumento: Guía de entrevista semi estructurada

- Cumple con los requerimientos fundamentales y específicos, evalúa adecuadamente la variable de estudio.
- No cumple en su totalidad con los requerimientos, por lo que el Tesista deberá levantar las observaciones siguiendo las sugerencias propuestas en la página 2/2 y/o adicional y volverá a presentar para la evaluación correspondiente.

Lima, 22 de agosto 2022

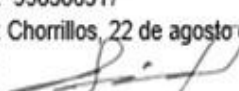


---

Jef FERNANDEZ PAUCAR  
CRL INF

DNI: 43882322  
CIP: 119591300

## VALIDACIÓN DE GUÍA DE ENTREVISTA

TITULO DE LA INVESTIGACIÓN:			
<b>I. DATOS DEL EXPERTO:</b>			
a.	Apellidos y nombres	: FERNÁNDEZ PAUCAR JEF	
b.	Grado académico-profesión	: Magister en Ciencias Militares	
c.	D.N.I.	: 43882322	
d.	N° de teléfono	: 998586517	
e.	Lugar y fecha	: Chorrillos, 22 de agosto del 2022	
f.	Firma	: 	
<b>II. DATOS DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN (entrevista)</b>			
a.	Autor(es) del instrumento	: CrI EP Vilchez Mogrovejo Jamber, CRL EP Velita Vélez David, CRL EP Woll Espinoza Alberto.	
b.	Institución a la que pertenece:	Ejercito	
c.	Método de investigación	: Cualitativo	
d.	Tipo de entrevista	: Semi estructurada	
<b>III. ASPECTOS DE EVALUACIÓN</b>			
N°	Criterios	Indicadores	Valoración
			De: 0 a 1
01	Diseño	Convocatoria: Lugar – tiempo. Contenidos: Propuesta de temas- preguntas – respuestas.	1
02	Organización	Selección: informantes – representación de temas – tipo de respuesta – número de entrevistas.	1
03	Estructuración	Guía de entrevista : Dirección a seguir - Objetivos - N° de preguntas según tipo de entrevista Contexto de los datos: Conocer experiencias del entrevistado Tema propios : Aspectos que interesen	0.9
04	Secuencial	Con relación a variables – dimensiones e indicadores. Sigue un orden lógico y pre-requisito.	1
05	Conectividad	Conjuga el tipo de pregunta con el objetivo de investigación y se armoniza con las experiencias que esperan ser revaloradas en el cuestionario.	0.8
06	Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos desconocidos y/o modificados de las variables de investigación.	1
07	Actualidad	Existe coherencia entre resultados alcanzados con la realidad por conocer en el marco de doctrina, leyes, teorías vigentes.	1
08	Contrastación de otros resultados	Han sido formuladas las preguntas, conociéndose los resultados alcanzados por otro instrumento para comparar la hipótesis de investigación.	1
09	Orientación a solución de problemas	Se concatenan las preguntas para alcanzar criterios, juicios, conceptos que ayuden a solucionar el problema de investigación planteado.	0.8
10	Análisis e interpretación	Se ha adecuado algún instrumento o herramienta para verter los resultados de la entrevista y analizarlos /interpretarlos.	0.9
<b>IV. RESULTADO DE VALORACIÓN: 0.94</b>		<b>V. OPINIÓN DE APLICACION</b>	
<b>Aspectos para la valoración</b> - Valida por 05 expertos de la ESGE-EPG - Debe aplicarse la prueba de la "V" de Aiken - Resultado mínimo aprobatorio: 0.85 u 85% - La validación solo se hará hasta dos decimales que terminen en cero o en cinco. Ejemplo: 0.60; 0.75		CON OPINIÓN FAVORABLE	

**INFORME DE VALIDEZ DE INSTRUMENTO**

Informe N° 002/JAS

Sr: : Crl EP Jefe del Departamento de Investigación de la ESGE - EPG

Asunto : Evaluación de la guía de entrevista

Me dirijo a usted respetuosamente para saludarlo, agradecer la designación para la evaluación de la validez de contenido de la: *guía de entrevista semiestructurada*, instrumento de recolección de datos propuesto en la tesis titulada **“LECCIONES APRENDIDAS DEL CONFLICTO DEL CENEPa PARA LA DOCTRINA MILITAR EN OPERACIONES MILITARES”**.

Presentada por los Bachilleres: Alberto Moreland Woll Espinoza, Jamber Vílchez Mogrovejo, David Orlando Velita Vélez, e informar a usted que el instrumento: Guía de entrevista semi estructurada

- Cumple con los requerimientos fundamentales y específicos, evalúa adecuadamente la variable de estudio.
- No cumple en su totalidad con los requerimientos, por lo que el Tesista deberá levantar las observaciones siguiendo las sugerencias propuestas en la página 2/2 y/o adicional y volverá a presentar para la evaluación correspondiente.

Lima, 26 de agosto 2022



---

Jefferson ALANOCA SANCHEZ  
TTE CRL MG  
DNI: 40422376

## VALIDACIÓN DE GUÍA DE ENTREVISTA

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:			
<b>I. DATOS DEL EXPERTO:</b>			
a.	Apellidos y nombres	: ALANOCA SANCHEZ JEFFERSON	
b.	Grado académico-profesión	: Magister en Ciencias Militares	
c.	D.N.I.	: 40422376	
d.	N° de teléfono	: 937286574	
e.	Lugar y fecha	: Chorrillos, 26 de agosto del 2022	
f.	Firma	:	
<b>II. DATOS DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN (entrevista)</b>			
a.	Autor(es) del instrumento	: CrI EP Vilchez Mogrovejo Jamber, CRL EP Velita Vélez David, CRL EP Woll Espinoza Alberto.	
b.	Institución a la que pertenece:	Ejercito	
c.	Método de investigación	: Cualitativo	
d.	Tipo de entrevista	: Semi estructurada	
<b>III. ASPECTOS DE EVALUACIÓN</b>			
N°	Crterios	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 propios : Aspectos que interesen	0.9
04	Secuencial	Con relación a variables – dimensiones e indicadores. Sigue un orden lógico y pre-requisito.	1
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.	0.7
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.	0.8
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.	10
10	Análisis e interpretación	Se ha adecuado algún instrumento o herramienta para verter los resultados de la entrevista y analizarlos /interpretarlos.	0.9
<b>IV. RESULTADO DE VALORACIÓN: 0.90</b>		<b>V. OPINIÓN DE APLICACIÓN</b>	
<b>Aspectos para la valoración</b> - Valida por 05 expertos de la ESGE-EPG - Debe aplicarse la prueba de la "V" de Aiken - Resultado mínimo aprobatorio: 0.85 u 85% - La validación solo se hará hasta dos decimales que terminen en cero o en cinco. Ejemplo: 0.60; 0.75		APROBADO EL INSTRUMENTO.	

**INFORME DE VALIDEZ DE INSTRUMENTO**

Informe N° 008/AML

Sr: : Crl EP Jefe del Departamento de Investigación de la ESGE - EPG

Asunto : Evaluación de la guía de entrevista

Me dirijo a usted respetuosamente para saludarlo, agradecer la designación para la evaluación de la validez de contenido de la: *guía de entrevista semiestructurada*, instrumento de recolección de datos propuesto en la tesis titulada **“LECCIONES APRENDIDAS DEL CONFLICTO DEL CENEPa PARA LA DOCTRINA MILITAR EN OPERACIONES MILITARES”**.

Presentada por los Bachilleres: Alberto Moreland Woll Espinoza, Jamber Vílchez Mogrovejo, David Orlando Velita Vélez, e informar a usted que el instrumento: Guía de entrevista semi estructurada

- Cumple con los requerimientos fundamentales y específicos, evalúa adecuadamente la variable de estudio.
- No cumple en su totalidad con los requerimientos, por lo que el Tesista deberá levantar las observaciones siguiendo las sugerencias propuestas en la página 2/2 y/o adicional y volverá a presentar para la evaluación correspondiente.


Lima, 24 de agosto 2022



---

Mendoza López Arturo  
TTE CRL INF  
DNI: 40214061

## VALIDACIÓN DE GUÍA DE ENTREVISTA

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:			
<b>I. DATOS DEL EXPERTO:</b>			
a.	Apellidos y nombres	: MENDOZA LOPEZ ARTURO	
b.	Grado académico-profesión	: Magister en Ciencias Militares	
c.	D.N.I.	: 40214061	
d.	N° de teléfono	: 995899880	
e.	Lugar y fecha	: Chorrillos, 24 de agosto del 2022	
f.	Firma	: 	
<b>II. DATOS DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN (entrevista)</b>			
a.	Autor(es) del instrumento	: Crl EP Vilchez Mogrovejo Jamber, CRL EP Velita Vélez David, CRL EP Woll Espinoza Alberto.	
b.	Institución a la que pertenece:	Ejercito	
c.	Método de investigación	: Cualitativo	
d.	Tipo de entrevista	: Semi estructurada	
<b>III. ASPECTOS DE EVALUACIÓN</b>			
N°	Criterios	Indicadores	Valoración De: 0 a 1
01	Diseño	Convocatoria: Lugar – tiempo. Contenidos: Propuesta de temas- preguntas – respuestas.	0.9
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 propios : Aspectos que interesen	0.9
04	Secuencial	Con relación a variables – dimensiones e indicadores. Sigue un orden lógico y pre-requisito.	1
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.	0.7
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.	0.8
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.	10
10	Análisis e interpretación	Se ha adecuado algún instrumento o herramienta para verter los resultados de la entrevista y analizarlos /interpretarlos.	0.9
<b>IV. RESULTADO DE VALORACIÓN: 0.89</b>		<b>V. OPINIÓN DE APLICACIÓN</b>	
<b>Aspectos para la valoración</b> - Valida por 05 expertos de la ESGE-EPG - Debe aplicarse la prueba de la "V" de Aiken - Resultado mínimo aprobatorio: 0.85 u 85% - La validación solo se hará hasta dos decimales que terminen en cero o en cinco. Ejemplo: 0.60; 0.75		APLICABLE	

## ANEXO 4



## AUTORIZACIÓN PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS



<b>PERÚ</b>	<b>Ministerio de Defensa</b>	<b>Ejército del Perú</b>	<b>COEDE</b> <b>Escuela Superior de Guerra del Ejército</b>
-------------	------------------------------	--------------------------	--

“Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia”

Chorrillos, 19 de agosto del 2022

Oficio N° /U-8.g.1/27.00

Señor Gral de Div Cmdte General del COEDE– Chorrillos

Asunto : Solicita brindar facilidades a personal que se indica

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

Tengo el honor de dirigirme a Ud. en relación a los documentos de la referencia para solicitarle se digne brindar autorización de acceso a las instalaciones del COEDE, al oficial investigador de esta casa de estudio que realiza la investigación titulada **“Lecciones aprendidas del conflicto del Cenepa para la doctrina militar en operaciones militares”**.

Investigadores:

- CRL EP Velita Vélez David
- CRL EP Vílchez Mogrovejo Jamber
- CRL EP Woll Espinoza Alberto

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

Dios guarde a Ud.



O - 214452666 - O+  
LUIS ALBERTO ROJO ALZAMORA  
General de Brigada  
Director de la Escuela Superior de Guerra del Ejército  
Escuela de Postgrado

**Distribución:**

COEDE.....01

Archivo.....01/02

## ANEXO 5



## COMPROMISO ÉTICO

### Compromiso ético

El presente trabajo de investigación titulado “Lecciones aprendidas del conflicto del Cenepa para la doctrina militar en operaciones militares, que presentamos a los veintisiete (27) días de diciembre del año 2022, ante esta institución con fines de optar el grado académico de Magister en Ciencias Militares con mención en Planeamiento Estratégico y Toma de Decisiones.


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

En vista de lo anterior:

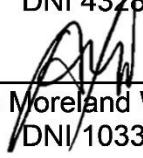
Los Bachilleres: Alberto Moreland Woll Espinoza, con DNI N° 10338182., Jamber Vilchez Mogrovejo, con DNI N° 43283308, y David Orlando Velita Vélez con DNI N°,10023519, egresados del VI Programa de Empleo de Grande Unidades de Combate del Escuela Superior de Guerra-Escuela de Posgrado del Escuela Superior de Guerra (ESGE) declaramos bajo juramento que se ha desarrollado la investigación siguiendo las instrucciones brindadas por el Departamento de Gestión de la Investigación, desde la elaboración del marco referencial y recolección de la información, hasta el análisis de datos y elaboración del informe final.

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

Chorrillos, 27 de diciembre del 2022

  
David Orlando Velita Vélez  
DNI 10023519

  
Jamber Vilchez Mogrovejo  
DNI 43283308

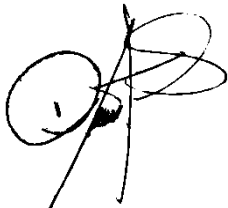
  
Alberto Moreland Woll Espinoza  
DNI 10338182

## ANEXO 6



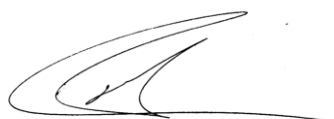
## HOJA DE DATOS PERSONALES

**Hoja de datos personales**

<b>GRADO</b>	CRL EP
<b>NOMBRE COMPLETO</b>	David
<b>APELLIDOS</b>	Velita Vélez
<b>EMAIL</b>	
<b>DIRECCIÓN</b>	Calle Coronel Castañón 214, Villa Militar Oeste Chorrillos.
<b>TELÉFONO</b>	950 017 063
<b>FIRMA</b>	

<b>GRADO</b>	CRL EP
<b>NOMBRE COMPLETO</b>	Jamber
<b>APELLIDOS</b>	Vílchez Mogrovejo
<b>EMAIL</b>	
<b>DIRECCIÓN</b>	Avenida Recavarren 1300, block C4 dpto 804
<b>TELÉFONO</b>	958 805 735

**FIRMA**

A handwritten signature in black ink, consisting of several fluid, overlapping strokes that form a stylized, somewhat abstract shape.

<b>GRADO</b>	CRL EP
<b>NOMBRE COMPLETO</b>	Alberto Moreland
<b>APELLIDOS</b>	Woll Espinoza
<b>EMAIL</b>	Albertowoll1974@gmail.com
<b>DIRECCIÓN</b>	urbanización Torres de Matellini Mz. B Block 15 dpto 202 Chorrillos
<b>TELÉFONO</b>	998 091 545

**FIRMA**



## ANEXO 7



## APORTE DE LA INVESTIGACIÓN

## **Aporte doctrinario**

### **1.1 Título del aporte de investigación**

Guía de procedimientos para la formulación de Lecciones Aprendidas

### **1.2 Objetivos del aporte de investigación**

Establecer el proceso para la producción de lecciones aprendidas (OTAN).

Establecer las herramientas para la recolección de datos que permitan darle el rigor científico a la realidad en estudio (plantilla de observación y tipos de entrevistas).

Definir el proceso abreviado de evaluación de las lecciones aprendidas

### **1.3 Justificación del aporte de investigación**

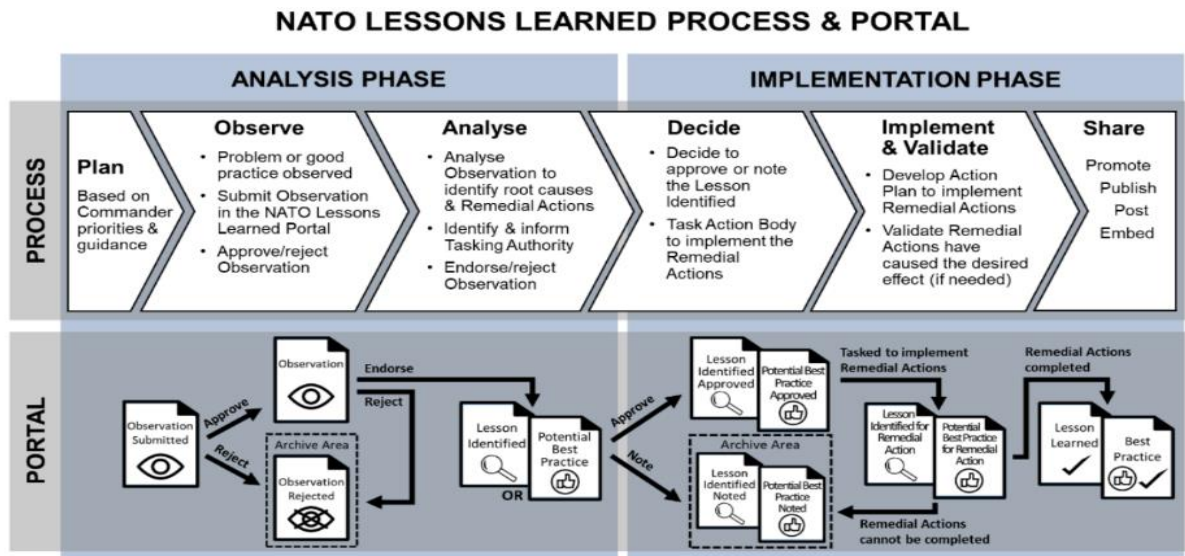
Actualmente en la Jefatura de Doctrina del Ejército, exclusivamente en el Departamento de Investigación y Lecciones Aprendidas, se ha podido identificar la falta de procedimientos adecuados que guíen la producciones de Lecciones Aprendidas (LLAA) durante el desarrollo de las operaciones militares, la misma que debería ser de conocimiento de todo el personal que es parte del sistema de Doctrina del Ejército, en los niveles de las Grandes Unidades de Combate y las Divisiones de Ejército, estas falencia ocasiona que se formule de manera inadecuada Lecciones Aprendidas, considerando que están tiene un alto valor para poder actualizar la doctrina sobre la base de las buenas y malas experiencias de la conducción de operaciones militares.

Cabe resaltar que para que una Lección Aprendida Operativa, sea válida, esta debe de pasar un proceso para su validación que la acredite. El proceso que esta sigue comprende la recopilación, el almacenamiento, el procesamiento, la aprobación y validación, y finalmente la difusión y archivo definidos doctrinariamente. Sin embargo, cada uno de estos elementos que comprenden el proceso de obtención de las LLAA, disponen de información casi limitada para su ejecución, no especificando como se debe desarrollar la recolección en el campo de estudio, ni qué tipo de instrumentos utilizar, aspectos para el almacenamiento, así como la etapa más importante que radica en el procesamiento de la información, para ser próximamente validada y aprobada. Es importante saber que el fin último de las LLAA es la contribución a la producción de la doctrina, lo cual es necesario en nuestra realidad considerando que se disponen de manuales de empleo de la Brigada de Selva desfasados, que no están acorde con las necesidades operacionales, ni con el área de operaciones, tal cual se pudo identificar en las Operaciones del Cenepa.

Por ello nace la necesidad de establecer una guía de procedimientos que facilite el desarrollo de cada una de las etapas descritas, a través de una metodología más adecuada, y el empleo

de instrumentos de recolección de datos cualitativos, que permitan la construcción de la realidad empírica en estudio, a fin de extraer de manera adecuada las LLAAs.

A continuación, en la siguiente figura se articula el proceso Lecciones Aprendidas de la OTAN y los estados del Portal de Lecciones Aprendidas de la OTAN, asociados con cada paso.



Fuente : OTAN

Para la gestión de Lecciones Aprendidas de la OTAN cuenta con una herramienta estandarizada para capturar lecciones y proporcionar un medio estructurado para rastrear y documentar el progreso de las lecciones a lo largo del proceso de Lecciones Aprendidas de la OTAN. La herramienta también es un depósito para otros tipos de informaciones de Lecciones Aprendidas, como informes, partes, planes etc; en ese sentido se cuenta con el software en su portal que es la única herramienta de la OTAN para recopilar, administrar, rastrear, monitorear y compartir lecciones aprendidas, el cual ha sido diseñado específicamente para este propósito. En algunas circunstancias, como durante operaciones ejercicios, no es posible acceder a la red de clasificados de la OTAN para enviar observaciones, es posible que se requiera una herramienta de recopilación de observaciones locales para almacenar temporalmente las observaciones, hasta que puedan transferirse al portal en una fecha posterior. Como se detalla en el siguiente ejemplo:

## EJEMPLO DE PLANTILLA DE OBSERVACIÓN DE LA OTAN

<p><b>Título</b> El título identifica el problema de manera breve y concisa. Debe dar una indicación razonable del contenido de la observación.</p>	
<p><b>Observación</b> La observación describe lo que sucedió e identifica el problema Una declaración fáctica breve para describir lo que sucedió y en qué se diferenció de las expectativas. Los errores comunes incluyen: expresar opiniones en lugar de hechos, enumerar detalles que se adaptan mejor a las partes de discusión, conclusión o recomendación de la plantilla, o incluir muy poca información.</p>	
<p><b>Discusión</b> Proporciona contexto, identifica el efecto inmediato del problema y anticipa impactos futuros si el problema persiste. La discusión explica cómo y por qué el problema observado difiere de las expectativas. Se discuten las circunstancias que rodean el problema. La discusión amplía la declaración de la observación y responde a las preguntas sobre la observación, "quién, qué, dónde, cuándo, por qué y cómo"</p>	
<p><b>Conclusión</b> Establece la causa raíz del problema sin repetir la observación. La conclusión es una declaración resumida del problema observado, por qué sucedió, el impacto que tuvo y el resultado de cualquier acción tomada para corregir el problema. Evite demasiados detalles y asegúrese de que la conclusión no contenga información nueva.</p>	
<p><b>Recomendación</b> Identifica lo que se debe hacer para abordar el problema. La recomendación debe esbozar la acción correctiva sugerida brindando asesoramiento explícito sobre lo que se debe hacer para repetir el éxito o para evitar y/o resolver el problema. Una declaración fáctica breve para describir lo que sucedió y en qué se diferenció de las expectativas. Esta declaración puede ser positiva (es decir, algo que se observó que funcionó mejor de lo esperado o una solución alternativa) o negativa (es decir, sucedió algo que no debería haber ocurrido o algo que no sucedió que debería haber ocurrido). Los detalles deben presentarse en el párrafo de discusión. Las observaciones deben limitarse a cuestiones individuales. Los problemas múltiples deben dividirse en observaciones separadas y hacer referencias cruzadas entre sí en la sección de discusión. Los errores comunes incluyen: expresar opiniones en lugar de hechos, enumerar detalles que se adaptan mejor a las partes de discusión, conclusión o recomendación de la plantilla, o incluir muy poca información. Identificar exactamente lo que debe cambiarse: publicaciones, procedimientos, adquisición de nuevos equipos, cambio de la estructura de la fuerza, revisión de las relaciones de mando, mejora de la capacitación, etc., y cómo debe hacerse esto</p>	

Fuente : Elaboración Propia

A continuación, se presenta los instrumentos mas empleados para la recopilación de datos adicionales utilizados por la OTAN: entrevistas y cuestionarios.

Entrevistas: existen tres tipos generales de entrevistas: estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas. Se recomienda el uso de entrevistas estructuradas al recopilar información para el análisis de Lecciones Aprendidas. Las entrevistas estructuradas utilizan preguntas estandarizadas que son idénticas para cada entrevista. De esta manera son similares a los cuestionarios o encuestas, excepto que el entrevistador guía al entrevistado a través de cada una de las preguntas y registra las respuestas

Cuestionarios: son útiles para recolectar datos cuando la misma información es requerido de un gran número de encuestados. Cuando se necesitan datos adicionales sobre una observación proporcionada por un individuo, la recopilación de datos al estilo de un cuestionario no suele ser tan eficaz como una entrevista estructurada.

La siguiente tabla la OTAN, la proporciona como una guía para ayudar a determinar qué método(s) puede(n) ser apropiado(s) para la situación y el tipo de entrevista que está realizando

Characteriss	Team CDM	Wagon Wheel	Decision Requirements Tables	Distributed Team Assessment
Equipo Distribuido	X	X	X	X
Equipo coubicado	X	X	X	X
Diseño para el mundo imaginado		X	X	
Alto flujo de información	X	X	X	X
Alto nivel de incertidumbre	X	X	X	X
Incidentes breves y frecuentes		X		X
Los incidentes tienen una larga duración	X		X	X
entrevistados				
mucha experiencia	X	X	X	X
Muy poca experiencia		X		X
Entrevistar a una persona a la vez	X	X		X
Grupos de entrevistas		X	X	X
Restricciones de tiempo de las entrevistas				
Menos de 1 hora		X	X	
1 hora a 2 horas	X	X	X	
Más de 2 horas	X			X
Propósito de la recopilación de datos				
Flujo de información de disección		X		X
Identificar roles y funciones		X		X
Identificar decisiones	X		X	X
Identificar los requisitos de información	X	X	X	X
Identificar los requisitos de decisión	X		X	X
Identificar las barreras para la toma de decisiones			X	X

Fuente : Extraído de OTAN

## PROCESO ABREVIADO DE LECCIONES APRENDIDAS

La OTAN propone que dicho proceso necesitaría lograr lo siguiente para implementar una solución efectiva:

a. Una clara comprensión y descripción del problema observado

- b. Análisis rápido para identificar la causa raíz más probable y las posibles acciones correctivas para corregir el problema. Si se identifican varias acciones correctivas, se debe seleccionar la acción que probablemente produzca el mejor resultado dentro de los plazos requeridos, que podría no ser la solución óptima. En algunas situaciones, se puede aplicar un enfoque de prueba y error para determinar cuál de las posibles acciones correctivas es la mejor. Esto podría implicar encargar a más de un Organismo de Acción la implementación de las posibles Acciones Correctiva
- c. Simplificación en la toma de decisiones y comunicación entre la Autoridad de Origen, Autoridad encargada de tareas y Organismo de acción para permitir que la Acción correctiva seleccionada se implemente rápidamente.
- d. Confirmación de que la Acción Correctiva ha corregido el problema observado, aunque es posible que no sea posible una validación completa dentro de los plazos Intercambio regular de información con aquellos que pueden verse afectados por el problema a lo largo del proceso, para garantizar que estén actualizados sobre el estado más reciente y puedan adaptar sus planes o actividades en consecuencia.
- e. Difusión rápida y precisa de la Acción Remediadora exitosa a los afectados por el tema, para que puedan retomar actividades a la brevedad

## ANEXO 8



**CD CONTENIENDO LA TESIS**



1. La tesis completa en PDF
2. La exposición de la sustentación en PDF
3. El CD en un estuche
4. El estuche y el CD etiquetado

## ANEXO 9



## REPORTE DE TURNITIN

0 Marcas de alerta

19% similitud general

similitud general

Fuentes principales

Todas las fuentes

1 repositorio.esge.edu.pe INTERNET 10%

2 repositorio.esuelamilitar.edu.pe INTERNET 3%

3 Universidad Pontificia Bolivaria... TRABAJOS ENTREGADOS <1%

4 www.researchgate.net INTERNET <1%

5 hdl.handle.net INTERNET <1%

6 esge.edu.pe INTERNET <1%

7 issuu.com INTERNET <1%


8 Universidad Militar Nueva Gran... TRABAJOS ENTREGADOS <1%

9 Ministerio de Defensa el 2021-0... TRABAJOS ENTREGADOS <1%

10 docslide.us <1%

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO

ESCUELA DE POSTGRADO



TESIS

"LECCIONES APRENDIDAS DEL CONFLICTO DEL GENEPA PARA LA DOCTRINA MILITAR EN OPERACIONES MILITARES"

AUTORES

Jamber VILCHEZ MOGROVEJO  
0000-0003-1087-4474

Alberto Moreland WOLL ESPINOZA  
0000-0002-3840-9851

David Orlando VELITA VELEZ  
0000-0002-2243-9271

Para optar al Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS MILITARES

Con mención en Planeamiento Estratégico y Toma de Decisiones

ASESOR

Dr. Gamaliel Manuel Gustavo TALAVERA PRADO  
0000-0002-5167-1897

2023

Página 1 de