

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO

ESCUELA DE POSTGRADO



TESIS DE GRADO

**LECCIONES APRENDIDAS SOBRE PLANIFICACIÓN
LOGÍSTICA EN EL CONFLICTO DEL ALTO CENÉPA DE 1995**

NOMBRE DE LOS AUTORES

BACH MENDOZA DEL ÁGUILA, Joe Paul
BACH HURTADO CHÁVEZ, José Carlos
BACH MUÑOZ HERRERA, Héctor Iván

NOMBRE DEL ASESOR

Dr Gamaliel Talavera Prado

Para optar al Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS MILITARES

Con mención en Planeamiento Estratégico y Toma de Decisiones

2021

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO
ESCUELA DE POSTGRADO

DEPARTAMENTO GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS No 106 – 2021/ DGI

En la Escuela Superior de Guerra del Ejército - Escuela de Postgrado, a los dieciséis días del mes de agosto del año dos mil veintiuno, siendo las 13.45 horas, se reunió el jurado evaluador conformado por los docentes:

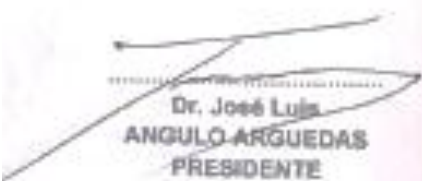
❖ Doctor José Luis ANGULO ARGUEDAS	Presidente
❖ Maestro Adrián Víctor CAMACHO SORIANO	Secretario
❖ Maestro Jef Miler FERNÁNDEZ PAUCAR	Vocal

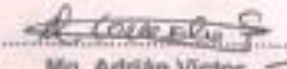
Designados según Resolución de Expedito para Sustentación de Tesis N° 106-2021/SIE/DGI/ESGE-EPG del 04 de agosto del 2021, para evaluar la sustentación virtual y defensa de la Tesis de Grado titulada "**LECCIONES APRENDIDAS SOBRE PLANIFICACIÓN LOGÍSTICA EN EL CONFLICTO DEL ALTO CENEPÁ DE 1995**", presentado por los Bachilleres **JOSE CARLOS HURTADO CHAVEZ, HECTOR IVAN MUÑOZ HERRERA y JOE PAUL MENDOZA DEL AGUILA**, 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 virtual y defensa de la tesis de grado y realizadas las preguntas de rigor, el jurado acordó concederles la calificación de **APROBADO POR UNANIMIDAD**

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

Firmado, en Chorrillos a los dieciséis días del mes de agosto de 2021.


Dr. José Luis
ANGULO ARGUEDAS
PRESIDENTE


Mg. Adrián Víctor
CAMACHO SORIANO
SECRETARIO


Mg. Jef Miler
FERNÁNDEZ PAUCAR
VOCAL

Agradecimiento

Dedicamos este trabajo a Nuestras Familias que nos prestaron su muy valioso apoyo para llevar a Feliz término este importante Proyecto en beneficio de nuestro querido Ejército del Perú

Dedicatoria

Todos los autores que participaron del presente estudio científico, dedican este trabajo a los miembros de nuestro Glorioso Ejército del Perú que tuvieron el deber de defender nuestra patria amada en el conflicto del Alto Cenepa, permitiendo incluso en la adversidad logística, mantener nuestra integridad territorial y el honor nacional.

Declaración jurada de autoría

Mediante el presente documento, Yo, Joe Paul MENDOZA DEL ÁGUILA, identificado con Documento Nacional de Identidad N° 02861223, con domicilio real en calle Carlos Mellet 262, Dpto 502, Urb. San Judas Tadeo, provincia de Lima, departamento de Lima. Estudiante / egresado de la Escuela de Posgrado: Escuela Superior de Guerra (ESGE).


Yo, José Carlos HURTADO CHÁVEZ, identificado con Documento Nacional de Identidad N° 09992793, con domicilio real en Calle Medardo 156 villa militar oeste Chorrillos, provincia de Lima, departamento de Lima. Estudiante / egresado de la Escuela de Posgrado: Escuela Superior de Guerra (ESGE).

Y, yo, Héctor Iván MUÑOZ HERRERA, identificado con Documento Nacional de Identidad N° 43324894, con domicilio real en Av Militar 450, Lince, provincia de Lima, departamento de Lima. Estudiante / egresado de la Escuela de Posgrado: Escuela Superior de Guerra (ESGE) declaramos bajo juramento que:

Somos los autores de la investigación titulada “LECCIONES APRENDIDAS SOBRE PLANIFICACIÓN LOGÍSTICA EN EL CONFLICTO DEL ALTO CENEPA DE 1995” que presentamos a los 05 días de febrero del año 2021, ante esta institución con fines de optar el grado de Maestro en Ciencias Militares, con mención en Planeamiento Estratégico y Toma de Decisiones.

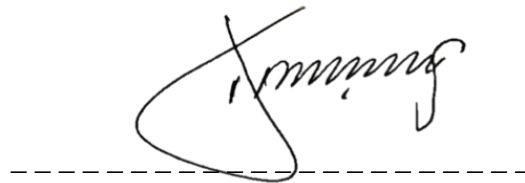
Dicha investigación no ha sido presentada ni publicada anteriormente por ningún otro investigador ni por los suscritos, para optar otro grado académico ni título profesional alguno. Declaramos que se ha citado debidamente toda idea, texto, figura, fórmulas, tablas u otros que corresponde al suscrito 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 como el único responsable.



Joe Paul MENDOZA DEL ÁGUILA

D.N.I. N° 02861223



José Carlos HURTADO CHÁVEZ

D.N.I. N° 09992793




Héctor Iván MUÑOZ HERRERA

D.N.I. N° 43324894

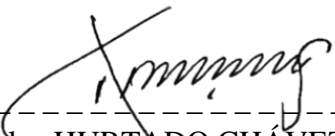
Autorización de publicación y uso

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 SOBRE PLANIFICACIÓN LOGÍSTICA EN EL CONFLICTO DEL ALTO CENEPa DE 1995”, 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.


Fecha, 05 de febrero de 2021



Joe Paul MENDOZA DEL ÁGUILA
D.N.I. N° 02861223



José Carlos HURTADO CHÁVEZ
D.N.I. N° 09992793



Héctor Iván MUÑOZ HERRERA
D.N.I. N° 43324894

Índice

Conformidad Jurado de Sustentación de Tesis	II
Agradecimiento	III
Dedicatoria	IV
Declaración jurada de autoría.....	V
Autorización de publicación y uso	VII
Índice.....	IX
Índice de tablas.....	XIII
Índice de figuras.....	XIV
Resumen y palabras clave	XV
Abstract y keywords.....	XVI
Introducción	17
CAPÍTULO I. Planteamiento del problema	20
1.1. Descripción de la realidad problemática	20
1.2. Preguntas de investigación.....	23
1.2.1. Pregunta general	23
1.2.2. Preguntas específicas	23
1.3. Objetivos de la investigación	24
1.3.1. Objetivo general	24
1.3.2. Objetivos específicos	24
1.4. Hipótesis.....	24
1.5. Delimitación de la investigación.....	24
1.5.1. Delimitación temática.....	24
1.5.2. Delimitación teórica	24
1.5.3. Delimitación temporal	25
1.5.4. Delimitación de la muestra	25
1.6. Justificación y viabilidad.....	25
1.6.1. Justificación	25

1.6.1.1. Justificación social	25
1.6.1.2. Justificación económica	25
1.6.1.3. Justificación política	26
1.6.2. Viabilidad	26
1.7. Limitaciones de la investigación	27
CAPÍTULO II. Estado del conocimiento	28
2.1. Antecedentes de la investigación.....	28
2.1.1. Investigaciones nacionales.....	28
2.1.2. Investigaciones internacionales	31
2.2. Teorías	33
2.2.1. La Planificación Logística	33
2.2.2. Pérdidas económicas y bajas militares que dejó el conflicto del Alto Cenepa	35
2.2.3. Consecuencias tras el Conflicto Armado en 1995	37
2.2.4. Actividades doctrinarias de procesos y procedimientos	39
2.2.4.1. Doctrina Militar	39
2.2.4.2. Que es un Proceso	41
2.2.4.3. Que es un Procedimiento	43
2.2.5. Actividades doctrinarias de conceptos de apoyo logístico	44
2.2.6. Aplicación de doctrinas defensivas del apoyo logístico en terreno selvático..	45
2.3. Marco conceptual	46
2.3.1. Las Compras	46
2.3.2. La Gestión de inventarios	49
2.3.3. La gestión del Abastecimiento	51
2.3.4. La gestión de Almacenamiento	54
2.3.5. El Mantenimiento correctivo inmediato	56

2.3.6. La Sanidad	57
2.3.7. El Servicio a las tropas	58
2.3.8. El Transporte	58
CAPÍTULO III. Metodología de la investigación	61
3.1. Enfoque de investigación.....	61
3.2. Tipo de investigación.....	61
3.3. Método de investigación.....	62
3.4. Escenario de estudio	62
3.5. Objeto de estudio	62
3.6. Observable (s) de estudio	62
3.7. Fuentes de información.....	63
3.8. Técnica e instrumentos de acopio de información.....	63
3.8.1. Técnica de acopio de información.....	64
3.8.2. Instrumentos de acopio de información.....	64
3.8.2.1. Ficha de registro documental	64
3.8.2.2. Guía de entrevista	64
3.9. Acceso al campo y acopio de información	65
3.9.1. Acceso al campo	65
3.9.2. Acopio de información	66
3.10. Método de análisis de datos.....	66
CAPÍTULO IV. Análisis y síntesis	67
4.1. Recolección de datos	67
4.2. Revisión y organización de los datos.....	68
4.3. Definición de las unidades de análisis	69
4.4. Descripción de las categorías.....	82
4.5. Soporte de categorías.....	84
4.6. Red semántica.....	86

4.7. Triangulación.....	87
CAPÍTULO V. Dialogo teórico - empírico.....	91
1. Conclusiones.....	93
2. Recomendaciones	97
Referencias bibliográficas	100
Anexos	112
Anexo 1.Matriz de consistencia	114
Anexo 2.Instrumentos de acopio y recolección de datos	117
Anexo 3.Validación de guía de entrevista por experto	124
Anexo 4.Autorización para el acceso o recolección de datos	131
Anexo 5.Compromiso ético	134
Anexo 6.Hoja de datos personales	137
Anexo 7.Base de datos (Entrevista)	141
Anexo 8.CD conteniendo la Tesis de Grado y la exposición en PDF.....	156

Índice de tablas

Tabla 1 Guerra Perú – Ecuador 1941	20
Tabla 2 El conflicto armado del Cenepa	22
Tabla 3 Limitaciones en la aplicación de doctrinas defensivas en terreno selvático	45
Tabla 4 Gestión de abastecimiento.....	53
Tabla 5 Casos de estudios entrevistados	67
Tabla 6 Documentos analizados.....	68
Tabla 7 Aspectos de selección de las unidades de análisis	69
Tabla 8 Recolección de datos.....	69
Tabla 9 Guía de análisis documental: selección de las unidades de análisis.....	70
Tabla 10 Matriz de categorías y códigos.....	82
Tabla 11 Descripción de categorías	83
Tabla 12 Soporte de categorías	84
Tabla 13 Matriz de triangulación de datos	87
Tabla 14 Diálogo teórico empírico	91
Tabla 15 Matriz de consistencia cualitativa	114
Tabla 16 Ficha de registro documental del Tema 1	117
Tabla 17 Ficha de registro documental del Tema 2	118
Tabla 18 Guía de entrevista semiestructurada.....	120
Tabla 19 Base de datos (Entrevista).....	141

Índice de figuras

Figura 1 Perú – Ecuador: área del conflicto (1995)	21
Figura 2 Objetivos de la planificación logística.....	34
Figura 3 Tipos de planificación logística	35
Figura 4 Hechos del campo doctrinal	40
Figura 5 La nueva concepción del combate	40
Figura 6 Doctrina militar EP	41
Figura 7 Proceso de los procesos	42
Figura 8 Características de un proceso	43
Figura 9 Características de un procedimiento.....	44
Figura 10 Eficiencia del apoyo logístico.....	45
Figura 11 Estrategia logística para el proceso de compras	47
Figura 12 Tendencias actuales en la gestión de compras.....	48
Figura 13 Objetivos fundamentales de la gestión de inventarios.....	50
Figura 14 Acciones y actividades asociadas a la estrategia logística.....	51
Figura 15 Estrategia de la gestión de almacenamiento	56
Figura 16 Red semántica.....	86

Resumen y palabras clave

Se abordó la investigación desde un esquema hermenéutico, analítico y tratando de construir sentido y significado a través de una autocrítica honesta que permita detectar los errores cometidos por el Ejército del Perú en el “Conflicto del Alto Cenepa de 1995”, para extraer “Lecciones aprendidas” que luego se convertirán en lecciones aplicadas, para un enfrentamiento futuro. El método de investigación, usado en la investigación cualitativa, cuyos aspectos básicos son: la realidad objeto de estudio y es intersubjetiva y/o intrasubjetiva; la perspectiva es interna; el enfoque es: holístico; la orientación: hacia el descubrimiento; el diseño está orientado al proceso doctrinario militar; la estructura: interactiva y reflexiva flexible; el proceso: control intersubjetivo; procedimientos: flexible, condiciones de observación: naturales (Lecciones aprendidas, casuística); datos: subjetivos e intersubjetivos; hipótesis: emergentes y contrastables; análisis: inductivo; conclusiones: tendientes a la particularidad de doctrina militar y los resultados: Válidos consenso intersubjetivo. La teoría de sustento se ha basado en el trabajo: “Tipos, Métodos y Estrategias de Investigación Científica”, Tam M. et al, (2008). Los Instrumentos de investigación han sido las entrevistas efectuadas a cinco oficiales de nuestro Ejército que participaron de manera activa y sus testimonios, pruebas de alta confiabilidad que, con el análisis de los materiales usados, las diversas fuentes de carácter oficial y de alto valor histórico, le confieren una validez plena. La investigación científica realizada demostró que una mejor planificación logística por parte del ejército ecuatoriano le aseguró el factor sorpresa a su favor; además les dio una ventaja táctica y estratégica frente a las tropas peruanas. Los resultados alcanzados y las conclusiones del estudio permiten llenar un gran vacío en aspectos de doctrina que aún no han sido sistematizados a pesar de haber transcurrido 23 años del conflicto.

Palabras Claves: Lecciones aprendidas, conflicto limítrofe, doctrina militar, planificación logística, ventaja táctica y estratégica.

Abstract y keywords

The investigation was approached from a hermeneutical, analytical scheme and trying to construct meaning and meaning through an honest self-criticism that allows detecting the errors made by the Peruvian Army in the "Conflict of the Alto Cenepa of 1995", to extract "Lessons learned" That will later become applied lessons for a future confrontation. The research method, used in qualitative research, whose basic aspects are: the reality under study and is intersubjective and / or intrasubjective; the perspective is internal; the approach is: holistic; orientation: towards discovery; the design is oriented to the military doctrinal process; the structure: interactive and flexible reflective; the process: intersubjective control; procedures: flexible, observation conditions: natural (Lessons learned, casuistry); data: subjective and intersubjective; hypotheses: emergent and testable; analysis: inductive; conclusions: tending to the particularity of military doctrine and the results: Valid intersubjective consensus. The theory of support has been based on the work: "Types, Methods and Strategies of Scientific Research", Tam M. et al, (2008). The investigation instruments have been the interviews carried out with five officers of our Army who participated actively and their testimonies, highly reliable tests that, with the analysis of the materials used, the various sources of official character and of high historical value, they give it full validity. The scientific research carried out showed that better logistical planning by the Ecuadorian army ensured the surprise factor in its favor; it also gave them a tactical and strategic advantage over the Peruvian troops. The results achieved and the conclusions of the study allow filling a great void in aspects of doctrine that have not yet been systematized despite 23 years of conflict.

Key Words: Lessons learned, border conflict, military doctrine, logistical planning, tactical and strategic advantage.

Introducción

Los enfrentamientos por el territorio de los países de Perú y Ecuador tienen sus prolegómenos a partir de los enfrentamientos y conflictos armados por el territorio entre el Perú y la Gran Colombia —de donde posteriormente se emergería el país ecuatoriano que hoy conocemos— por el acceso a la cuenca del afluente del Amazonas (...) [o cuenca del río Cenepa]” (Lukyanov, 2020, parr.1); todo ello, desencadenó la guerra de entre Perú – Ecuador de 1941, que duró hasta 1942. Posteriormente, en enero de 1981, ocurrió el enfrentamiento armado, entre ambos países, conocido como la guerra del falso Paquisha.

En la década de 1990 las disputas resurgieron con renovado vigor. La parte ecuatoriana estableció su control sobre el área del río Cenepa en 1994. Perú insistió en que este territorio le pertenecía, por lo cual ambos países movilizaron y mandaron sus tropas a la frontera (Lukyanov, 2020, parr.2).

El conflicto del Alto Cenepa fue, también, un conflicto de disputa por fronteras y territorios, basados en la visión geopolítica que tenía el Ecuador al considerarse un país amazónico, que debería tener libre acceso a las orillas del río Amazonas y, para lo cual debía recuperar los territorios usurpados por el Perú desde que el Ecuador nació a la vida independiente en 1830, y que el tratado de Río de Janeiro era inaplicable, por lo que no se podía cerrar la frontera en los 72 km que faltaban demarcar (Lukyanov, 2020).

El objeto de investigación del presente estudio fue determinar las lecciones aprendidas —en el enfrentamiento armado suscitado en el Alto Cenepa en el año de 1995—, en relación con la gestión de logística militar desde una perspectiva de guerra declarada y de enfrentamientos abiertos entre los Ejércitos de Perú y Ecuador. Así, mientras el Ejército Ecuatoriano se preparó adecuadamente para ganar el conflicto, el Ejército de Perú se encontró desplegado frente al terrorismo siendo sorprendido por el conflicto armado en el frente externo y, tuvo que realizar un esfuerzo extraordinario para evitar ser derrotado en el campo de batalla. En ese sentido, será necesaria una autocrítica honesta que permita descifrar, como esencia y proceso, los errores cometidos y, de esas experiencias, obtener lecciones aprendidas para luego convertirlas en lecciones aplicadas que permitan el diseño y rediseño de estrategias de guerra disruptivas, así como, tácticas y operaciones cada

vez más eficaces que aseguren cumplir la misión con el menor desgaste de las fuerzas y, el menor daño colateral y social posible. Así, la motivación de los investigadores tuvo su fundamento en tal premisa: “demostrar que las lecciones aprendidas de ese conflicto son de enorme utilidad e interés para el Ejército del Perú”. Asimismo, era de vital interés comprobar que, en cualquier nivel en que se estudie la planificación logística, esta será vital para el desarrollo exitoso de las operaciones militares.

Es por todo ello que, en el primer capítulo, se diseñó el “Planteamiento del problema”, en torno al análisis minucioso de estudios anteriores relacionados con la línea de investigación a modo de antecedentes; los cuales, permitieron una comprensión plena del objeto a investigar para, posteriormente, formular las preguntas de la investigación y determinar los objetivos del estudio. Luego, se justificó el estudio sobre la base de su relevancia social, económica, política y, de la viabilidad existente contrastándola con las limitaciones propias de la investigación. Finalmente, se planteó apriorísticamente la hipótesis de investigación —siguiendo el modelo del libro de investigación cualitativa en Ciencias Militares (página 120)—.

En el segundo capítulo, se estructuró el “Estado del conocimiento”, iniciando con los “Antecedentes de la investigación”, que se utilizó como un marco referencial para poder establecer los primeros conceptos claves para comprender el contexto investigativo: las consecuencias tras el conflicto de 1995. Seguidamente, se diseñó la estructura “Teórica”, la cual proporcionó los fundamentos esenciales para una total comprensión del tema de investigación. Posteriormente, se desarrolló el “Marco conceptual”, sobre la base de la revisión de literatura de apoyo y consulta, para comprender los aspectos técnicos a resolver.

En el tercer capítulo, se diseña la “Metodología de la investigación” en donde se define que el estudio fue de trayectoria cualitativa, así como, el enfoque seleccionado, las modalidades o referencias cualitativas, las características del estudio de casos y sus categorías, le sigue el estudio de la población y muestra, la recolección de datos y los procesos para la interpretación y análisis de la información.

En el capítulo cuarto, se realizó un “Análisis y síntesis” de los resultados obtenidos producto del análisis efectuado a todos los documentos primarios empleados para la resolución del problema de investigación planteado. Se analizó la primera categoría: “Actividades doctrinarias de procesos y procedimientos que generan cinco procesos logísticos y, los procedimientos logísticos que genera cada proceso”; se analizó la segunda categoría: “Actividades doctrinarias de concepto de apoyo logístico”, describiéndose los procesos logísticos referentes al abastecimiento, el mantenimiento correctivo inmediato, la sanidad y el transporte; finalmente, se analizó la tercera categoría: “Aplicación de doctrina defensiva del apoyo logístico en terreno selvático”, describiéndose los procesos logísticos referentes a la elección de las vías de abastecimiento, el uso de las vías de abastecimiento, la construcción de helipuertos, la priorización de los abastos de clase I, clase V y el uso de apoyo de fuego efectivo. También se desarrolló el soporte de categorías a través de una matriz que se dividió en temas, luego en categorías, luego en unidades de análisis las cuales definieron la descripción de significados, explicando las ideas y conceptos que lo conforman. También se diseñó el modelo de soporte de la técnica de análisis documental (guía documentaria) en torno a las categorías establecidas conforme el modelo que se adjunta en el anexo 2.

En el capítulo quinto, se desarrolló el “Diálogo teórico – empírico” estableciéndose diálogos entre praxeologías¹ de investigación con el fin de explorar, aquí los mismos hechos empíricos desde varias perspectivas teóricas, mostrando que cada praxeología de investigación construye sus propios problemas de investigación y ofreciendo resultados nuevos y complementarios. Sobre la base de todo ello, se estructuraron las conclusiones y se determinaron las recomendaciones ad-hoc respectivas.

¹ “Es el análisis formal de la acción humana en todos sus aspectos” (Morillo, 2011, parr. 3).

CAPÍTULO I.

Planteamiento del problema

1.1. Descripción de la realidad problemática

La demarcación territorial de los Estados de Ecuador y Perú, luego haberse independizado de España, se fundamentó en torno al principio de *uti possidetis juris*, el mismo que te permite que sigas poseyendo las zonas territoriales que poseías en la época de la colonia. Cuando se posee un área territorial extensa se vuelve perentorio una correcta delimitación de sus fronteras, ni Perú ni Ecuador tenían claro cuáles eran límites de sus territorios y, ello, tuvo como consecuencia el conflicto bélico de 1941, conocida también como Guerra del 41, que concluyó con la firma del Protocolo de Río de Janeiro en 1942. La disputa fronteriza entre ambos Estados hallaba sustento en los siguientes argumentos contrapuestos: (1) El gobierno del Perú no estaba enterado que existía un conflicto limítrofe; y, (2) el Ecuador exigía tener acceso libre al Amazonas y declarar sin efecto el Protocolo de Río de Janeiro (Donoso, 2009). Los intereses expansionistas del país del norte, que a su vez estaban subordinados a los intereses económicos-políticos (inicialmente de Gran Bretaña y luego de Chile), propició una política internacional con el objetivo de ocupar el espacio vital peruano; todo ello, dio origen a un conflicto bélico centrado en la zona en litigio (Gambetta, Rodríguez, & Velasquez, 2018).

Tabla 1

Guerra Perú – Ecuador 1941

Causas	Fuerzas	Resultados
Ecuador: El Perú invadió su territorio.	Comandantes	– Victoria militar del Perú
	Carlos Arroyo del Río	– Victoria diplomática de Ecuador
	Luis Rodríguez	– Resolución de la Sociedad de Naciones
	5 214 soldados 800 caídos en combate	– Fijación permanente de límites fronterizos
Perú: Las fuerzas ecuatorianas fueron las que atacaron diversos puestos peruanos a lo largo de la frontera.	Comandantes	– Perú cede a Ecuador el territorio del Napo-Marañón
	Manuel Prado y Ugarteche	– Ecuador paga indemnizaciones al Perú
	Eloy Ureta	
	9 386 soldados 110 muertos y 200 heridos	

Nota. Fue un conflicto no declarado que inició el 5 de julio de 1941 y ocasionó que el 28 de noviembre de 1941 se rubricara el Protocolo de Paz, Amistad y Límites de Río de Janeiro de 1941, bajo auspicio de la Sociedad de Naciones. Elaborado en base a Bonilla (1999).

El conflicto del alto Comaina o falso Paquisha, tuvo lugar el 22 de enero de 1981:

Tabla 2
El conflicto armado del Cenepa

Países	Causas	Consecuencias
Ecuador: al mando del presidente Sixto Durán Ballén, quien reclamaba los territorios peruanos del valle del río Cenepa	<ul style="list-style-type: none"> — La falta de claridad en la delimitación de las fronteras entre ambos países, lo que provocó anteriormente la firma de tratados poco efectivos y varios enfrentamientos diplomáticos. — Los antecedentes bélicos entre ambas naciones, por conflictos territoriales de menor importancia. 	<ul style="list-style-type: none"> — Una gran cantidad de bajas durante el conflicto armado en la zona limítrofe de ambas naciones. — Gran pérdida económica por gastos militares, en ambos países con economías débiles. — En 1998 se firmó el Acta de Brasilia, un acuerdo de paz y delimitación de fronteras, en el cual intervinieron Argentina, Brasil, Chile y Estados Unidos como países garantes.
Perú: al mando del presidente Alberto Fujimori, en defensa de los reclamos ecuatorianos sobre los territorios limítrofes en su poder.	<ul style="list-style-type: none"> — Las incongruencias en la firma del protocolo de Río de Janeiro, ya que Ecuador afirmaba que se había visto obligado a firmarlo, al haber sido amenazado militarmente por Perú. — La necesidad de Ecuador de acceder a la navegación del río Amazonas, impedida por la división territorial a favor de Perú 	<ul style="list-style-type: none"> — Se le permitió a Ecuador la libre navegación por el río Amazonas, mientras que Perú conservó las poblaciones de Tiwinza y la zona del río Cenepa. Se le concedió también a Ecuador una pequeña porción de Tiwinza pero se estableció que jamás podría ser expropiada.

Nota. Elaborado en base a Vasco Cevallos (2019).

Durante los enfrentamientos armados, las tropas peruanas se movilizaban (desde PV1 y otros puestos de avanzada) para combatir con las tropas ecuatorianas, contando con poca participación de las Unidades de Apoyo al Combate y ninguna de las unidades de Apoyo de Servicio de Combate (abastecimiento y logística). Tampoco se trabajó organizadamente con las comunidades campesinas ni nativas de la zona de conflicto, de haberlos considerado en el planeamiento se hubiese mejorado las posibilidades de éxito, porque se hubiera podido mantener el abastecimiento de esa línea de comunicación (de los puestos de vigilancia hacia las zonas de lucha armada), aun en la eventualidad que se alargase el enfrentamiento y se genere desgaste de la fuerza (Vasco Cevallos, 2019). Las unidades (militares) que ejecutaban ejercicios y maniobras de campaña en sus áreas de responsabilidad, lo hacían sin considerar ni coordinar con las unidades que cumplían misiones de seguridad y vigilancia, con las unidades adyacentes o con las de retaguardia que estaban en condiciones de relevar o reforzar.

El problema de investigación se estructuró en torno a la relevancia esencial que significó el diseño de una estrategia de abastecimiento y logística en las

operaciones militares en la frontera norte, durante el conflictos del Alto Cenepa entre Perú y Ecuador. En la actualidad existen oficiales, personal de técnicos y suboficiales de las Fuerzas Armadas, en especial del Ejército y la Fuerza Aérea, que tomaron parte activa en dicho conflicto; y, esta situación favoreció la realización del estudio porque, estas personas, fueron testigos de excepción por sus valiosos testimonios en torno al conflicto del Cenepa.

Diagnóstico: 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. Así, el propósito de este estudio radicó en comprender el momento histórico del conflicto y, las experiencias de combates de las fuerzas protagonista, a manera de “lecciones aprendidas” sin lo cual, no sería factible una eficaz evaluación de resultados que permitiría el diseño y rediseño de estrategias de guerra disruptivas, así como, tácticas y operaciones cada vez más eficaces que aseguren el cumplimiento de las tareas asignadas por la superioridad minimizando el desgaste de la fuerza reduciendo al mínimo el daño colateral y el impacto social.

1.2. Preguntas de investigación

1.2.1. Pregunta general

¿Cuál es el significado de las lecciones aprendidas en torno a la planificación logística militar —durante el conflicto del Alto Cenepa de 1995—, en un contexto de enfrentamientos abiertos entre los Ejércitos comprometidos en el conflicto de Perú y Ecuador?

1.2.2. Preguntas específicas

¿Por qué sería esencial comprender la importancia de las lecciones aprendidas en relación con las actividades doctrinarias de procesos y procedimientos de planificación logística durante las operaciones en el conflicto del Alto Cenepa?

¿Qué implicancia tendría el entender la conveniencia de las lecciones aprendidas en relación con la aplicación de doctrinas defensivas del apoyo logístico en terreno selvático, para la planificación logística durante las operaciones en el conflicto del Alto Cenepa?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Comprender el significado de las lecciones aprendidas en torno a la planificación logística militar —durante el conflicto del Alto Cenepa de 1995—, en un contexto de enfrentamientos abiertos entre los Ejércitos comprometidos en el conflicto de Perú y Ecuador.

1.3.2. Objetivos específicos

Comprender la importancia de las lecciones aprendidas en relación con las actividades doctrinarias de procesos y procedimientos de planificación logística durante las operaciones en el conflicto del Alto Cenepa.

Entender la conveniencia de las lecciones aprendidas en relación con la aplicación de doctrinas defensivas del apoyo logístico en terreno selvático, para la planificación logística durante las operaciones en el conflicto del Alto Cenepa.

1.4. Hipótesis

Comprender el significado de las lecciones aprendidas en torno a la planificación logística militar —durante el conflicto del Alto Cenepa de 1995—, permitiría una evaluación eficaz de resultados para el diseño y rediseño de estrategias de guerra disruptivas, así como, tácticas y operaciones cada vez más eficaces que aseguren el cumplimiento de la misión con el menor desgaste de la fuerza y, el menor daño colateral y social posible.

1.5. Delimitación de la investigación

La investigación estuvo delimitada según los siguientes aspectos:

1.5.1. Delimitación temática

La delimitación temática fue sintetizada sobre la base de dos temáticas fundamentales: (1) Planificación Logística (Actividades Doctrinarias de procesos y procedimientos y Actividades doctrinarias de conceptos de apoyo logístico); y, (2) Conflicto del Alto Cenepa – 1995 (Aplicación de doctrinas defensivas del apoyo logístico en terreno selvático).

1.5.2. Delimitación teórica

La realización de la presente investigación científica se circunscribió dentro de la Sub línea de investigación N° 5.9: Conflictos con Ecuador (Guerra convencional)

que es parte de la Línea de investigación N° 5: Historia Militar – lecciones aprendidas.

1.5.3. Delimitación temporal

Tiempo en que fue realizada la investigación científica: AF 2019, con una retrospectiva temporal de hasta un máximo de 30 años.

1.5.4. Delimitación de la muestra

Personal militar del ejército del Perú que tuvo participación en el conflicto del alto CENEPA.

1.6. Justificación y viabilidad

1.6.1. Justificación

1.6.1.1. Justificación social

Siendo la composición de las Fuerzas Armadas sobre la base de sus ciudadanos en edad de servir a la patria, es tremendamente doloroso asumir las pérdidas de vidas que se dieron como bajas del conflicto. porque las bajas que tuvieron las Fuerzas Armadas del Perú fueron mayores que las que tuvieron las Fuerzas Armadas del Ecuador, es muy lamentable constatar que el derribo de aviones y helicópteros de las Fuerzas Armadas del Perú, que implicó el sacrificio de la vida de sus tripulaciones, fueron hechos muy lamentables porque fueron enviados al sacrificio sabiendo que tecnológicamente el Ecuador tenía más ventajas en todo su material de guerra, equipamiento, apoyo logístico y sus líneas de abastecimiento más cortas y mejor servidas por vías de comunicación modernas y seguras, todo lo contrario de las tropas peruanas que fueron a combatir con enormes desventajas de tipo logístico.

1.6.1.2. Justificación económica

Tanto el Perú como el Ecuador son países en vías de desarrollo con muchas necesidades sociales insatisfechas, por ello, las pérdidas económicas que se produjeron en este conflicto afectaron nuestra economía. Teniendo en cuenta estas consideraciones, haciendo un balance de las pérdidas económicas que tuvo el Perú, el monto sobrepasa los \$ 400 millones de dólares americanos, mientras que el Ecuador tuvo pérdidas por \$ 250 millones de dólares americanos, pero el gasto del programa de modernización de la Fuerza Armada ecuatoriana, durante los 14 años posteriores al conflicto de 1981, fue de \$ 500 millones de dólares anuales o sea que

invertieron del orden de los 7,000 millones de dólares. Y en el Perú no se cuenta con información oficial que informe de la inversión en sus Fuerzas Armadas desde 1981 hasta 1995, pero está claro que después del anterior Conflicto de “Falso Paquisha” de 1981, que fue un triunfo de las tropas peruanas, confiamos en nuestra supuesta superioridad sobre el Ecuador y no priorizamos un programa de modernización de nuestra fuerza y esta falta de visión geopolítica y sentido de responsabilidad de nuestros gobernantes trajo las consecuencias económicas de un conflicto que el Perú no supo prever.

1.6.1.3. Justificación política

El acto político con mayor relevancia para nuestro país fue firmar “El Tratado de Itamaraty” iniciando el cierre de la frontera mediante la demarcación correspondiente y abriendo un nuevo capítulo de entendimiento y buenas relaciones con el país vecino, en donde se priorizó el objetivo común del desarrollo a través de enfoques conjuntos y todo el odio y resentimiento hacia el Perú que duró ciento cincuenta años, se transformó en un hecho superado que quedó en el pasado y se enfocó en el futuro buscando el desarrollo de los dos pueblos a través de proyectos de interés común que combatieran la pobreza de las poblaciones más vulnerables de ambos pueblos hermanos.

El 26 de octubre de 1998 se firmó el Acta de Brasilia, el acuerdo de paz que puso fin a 170 años de divergencias territoriales entre Perú y Ecuador —se acordó culminar la demarcación de la frontera terrestre común entre ambos países—. Es digno de resaltar el trabajo altamente profesional y efectivo de la diplomacia peruana, que logró todos sus objetivos. Algo que en el pasado no se había logrado, buscando no solo el apoyo de los países garantes, sino de toda la comunidad internacional que vio como el Perú era capaz de lograr la paz y la concordia con un país que miraba al Perú con odio, resentimiento y profunda desconfianza. Para el Ecuador trajo consecuencias desfavorables en su gobernante, porque posteriormente Jamil Mahuad, fue depuesto del cargo por el pueblo ecuatoriano.

1.6.2. Viabilidad

La confección de este trabajo de investigación es viable en razón del interés y compromiso de los miembros del equipo en desarrollar el presente estudio con el fin de poder determinar qué lecciones aprendidas se pueden extraer de este conflicto

que representó tanto dolor y sufrimiento para nuestra patria en una lucha que fue desigual debido a los 14 años de preparación previa al conflicto que tuvo el Ecuador. No obstante, las limitaciones de tiempo que tienen los tesisistas por la enorme carga académica que vienen desarrollando en sus cursos de postgrado, los que han organizado convenientemente para poder desarrollar el presente trabajo con el deseo de ejecutar un proyecto que merezca la aprobación del jurado de la Escuela Superior de Guerra y por tal razón se declare viable la confección de la presente tesis

1.7. Limitaciones de la investigación

Durante el desarrollo del este estudio científico se presentaron las 02 limitaciones: (1) en torno al compartimentaje militar, en vista que se trabajó con información clasificada y crítica; y, (2) en relación con los cambios estructurales de la fuerza operativa y sus capacidades; particularmente en los que concernía a las Fuerzas de Operaciones Especiales del Ejército.

Sin embargo, en razón de haberse organizado convenientemente, los miembros del equipo de investigación consideraron que esta limitación era superable y el trabajo sí se pudo ejecutar en los tiempos y plazos previstos en el cronograma de trabajo correspondiente.

CAPÍTULO II.

Estado del conocimiento

Para poder realizar el presente trabajo de investigación se han consultados diferentes fuentes de información; puesto que los temas cuentan con bibliografía muy amplia de diferentes autores algunos con mucha autoridad en el tema; lo que hizo necesario hacer una evaluación, para poder determinar cuál era la información relevante que se requería para desarrollar el presente trabajo de investigación de manera apropiada. Como resultado del mencionado proceso, se ha determinado como información relevante, la que se menciona a continuación:

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Investigaciones nacionales

Andaluz (2020), en su investigación titulada “Mejoramiento del proceso de gestión de la munición en el ejército del Perú” tuvo como objetivo principal determinar los componentes del proceso de gestión de la munición en el Ejército que pueden mejorar su administración, monitoreo y control. Para ello, inicialmente, se describe la forma como opera actualmente el proceso; en segundo término, se identifican sus deficiencias con el objetivo de, finalmente, plantear las propuestas de mejora. La presente investigación fue una investigación no experimental con un enfoque cualitativo y un diseño de investigación-acción. Las propuestas de mejora se han determinado a partir del empleo de la gestión por procesos, la cual es uno de los pilares centrales de la política nacional de modernización de la gestión pública, así como de los modelos de gestión logística integral y sistemas de gestión de almacenes. Ambas herramientas han sido aplicadas con éxito en el sector privado, y pueden incorporarse agregando las mejores prácticas de las mismas en relación con los métodos que se emplean actualmente en el proceso de gestión de la munición. La conclusión del trabajo de investigación reconoce que, a pesar de contar con un sistema logístico organizado, el proceso de gestión de la munición requiere ser mejorado en cada una de las etapas de los procesos técnicos de abastecimiento, particularmente en el cálculo de necesidades, el almacenamiento, el control de stock y la disposición final, pues no se encuentran debidamente articulados.

Gambetta, Rofriguez, y Velasquez (2018), en su investigación titulada: “Lecciones aprendidas en el conflicto de la cordillera del Cóndor y las relaciones diplomáticas entre Perú y Ecuador, año 1981” tiene como objetivo establecer lecciones aprendidas en el conflicto de la cordillera del Cóndor del año 1981 y si estas contribuyeron en las relaciones diplomáticas entre Perú y Ecuador, así como conocer la significación del conflicto y su repercusión en la política peruana con relación a las fronteras. El método empleado fue de enfoque cualitativo, de teoría fundamentada, dado que se explicó la interacción simbólica de los participantes empleando como instrumentos la entrevista con una muestra igual a la población. Finalmente, las lecciones aprendidas en el conflicto de la Cordillera del Cóndor que se obtuvo, permitieron llegar a las siguientes conclusiones: (1) En el aspecto político si influyeron en las posteriores relaciones diplomáticas entre Perú y Ecuador y las Fuerzas Armadas se vieron comprometidas en negociaciones que son de responsabilidad de la diplomacia; (2) la significación del conflicto no influyó en la política peruana con relación a sus fronteras, si bien para evitar el ensanchamiento de la “punta de penetración” ecuatoriana en Chinchipe, era necesario crear en la zona de Bagua, Jaén y San Ignacio un dinamismo económico que prevalezca sobre el área vecina circundante, no fue el que se requería y (3) los resultados del conflicto de 1981 influyeron en la clase política peruana y en su visión de las relaciones internacionales del Perú.

Vanini (2018), en su investigación titulada “Gestión Logística en la Fuerza Aérea del Perú y su relación con la defensa nacional, periodo 2015 - 2016” tuvo como objetivo principal, determinar en qué medida la Gestión Logística en la Fuerza Aérea del Perú se relaciona con la Defensa Nacional, periodo 2015-2016. En cuanto a la metodología del estudio este tuvo un enfoque cuantitativo, con un alcance descriptivo correlacional y un diseño de investigación no experimental, para ello se contó con una población constituida por personal de oficiales superiores y funcionarios que suman un total de 148 personas relacionados con la Gestión Logística en la Fuerza Aérea del Perú, y una muestra de 107 personas, utilizándose un cuestionario tipo Likert, y el uso de la prueba Chi Cuadrado para la demostración de las Hipótesis. Durante el desarrollo de la presente investigación se llegó a la

siguiente conclusión general: Que la Gestión Logística en la Fuerza Aérea del Perú se relaciona significativamente con la Defensa Nacional, periodo 2015-2016.

Julca (2017), en su investigación titulada: “Vencedores del 41: Campaña Militar contra Ecuador”, tuvo como objetivo comprender las causas del conflicto y dar a conocer cómo se desarrolló la campaña militar de 1941 que marcó el inicio de una larga secuela de las luchas fronterizas (que se prolongarían hasta la firma final del acta de Brasilia), y originó la ruptura regional entre el norte peruano y el sur ecuatoriano. Asimismo, el autor se propuso, dar a conocer de manera objetiva y amplia los pormenores del conflicto bélico, el papel que desempeñó la región de Piura y la participación de los ciudadanos piuranos en el conflicto bélico contra el vecino país del norte. En cuanto a la metodología que siguió el estudio, tuvo un enfoque cualitativo y, el tipo de investigación fue descriptivo. Finalmente, la investigación concluye que, (1) la causa principal de la campaña militar entre Perú y Ecuador de 1941 se debió principalmente a la falta de una delimitación fronteriza entre ambas naciones, problema que se intentó solucionar en distintas ocasiones de manera diplomática, sin embargo, no se logró el objetivo de una línea fronteriza estable. La más cercana solución a este problema se vio reflejado en el establecimiento del Statuo Quo de 1936, sin embargo, ante la falta de una delimitación concreta no se pudo establecer con exactitud el inicio o el fin de cada república.

Las Fuerzas Armadas del Perú (2009), en su “Manual de organización y funciones de la división logística -4ta-DIEMCFFAA” tiene por objetivo dar a conocer las funciones generales y específicas de la Unidad Orgánica; así como, de todas las unidades de la estructura. Describe las funciones, las líneas de autoridad y coordinación; así como los requisitos mínimos de cada cargo. Ya que, este es un documento técnico normativo, que ha sido formulado en base a los dispositivos legales vigentes de la Administración Pública. Por lo tanto, este Manual de Organización y Funciones, deberá ser de conocimiento obligatorio por todo el personal civil y militar integrante de la División de Logística - 4ta. DIEMCFFAA.

2.1.2. Investigaciones internacionales

Vladimir (2019), en su investigación titulada “Análisis comparativo del Sistema Logístico de los Ejércitos del Ecuador y Argentina, desde el punto de vista doctrinario” tuvo como objetivo realizar un análisis de la logística militar empleada por el Ejército Argentino y el sistema logístico del Ejército Ecuatoriano, sistemas que cumplen la misión fundamental de proporcionar el apoyo logístico integral a las unidades de maniobra en el cumplimiento de operaciones militares. El desarrollo del presente trabajo inicia con una descripción del sistema logístico militar del Ejército Ecuatoriano el mismo que se encarga del sostenimiento logístico a las unidades operativas, tanto en tiempo de paz como en tiempo de guerra y que se establece como un sistema operativo integral en el Campo de Batalla bajo un Comando Logístico responsable por la administración de los efectos del Ejército como un todo. El trabajo busca describir los procedimientos, métodos y modos utilizados por las estructuras logísticas militares de los Ejércitos de Ecuador y Argentina para atender los requerimientos presentados, determinar la existencia o no de diferencias en la doctrina y aplicación logística militar y mostrar cuáles son las diferencias y similitudes de cada uno de estos. Finalmente, la investigación concluye que, la estructura y organización de los ejércitos resaltan la importancia de proporcionar apoyo logístico integral a las fuerzas militares, lo cual se evidencia en la concepción doctrinaria que tanto Argentina como Ecuador disponen en sus respectivos reglamentos de Conducción Militar, ambos países consideran al apoyo logístico – sostenimiento, como una parte fundamental dentro del sistema operacional del campo de batalla.

Vasco (2019), en su libro titulado: “La logística de la guerra del CENEPA”, en esta primera edición de la serie de libros llamados “Memorias de los Tiempos de Victoria” ofrece una obra maestra sobre “La logística de la guerra del CENEPA” fundamentada en las experiencias vividas por el General de División (S.P.) Carlos Patricio Vasco Cevallos. Los datos presentados revelan aspectos prácticamente desconocidos que, entre otros, llevaron a Ecuador a ganar la guerra contra Perú en el 1995. Asimismo, este documento científico contribuye en la revelación de una parte fundamental de la victoria ecuatoriana en el conflicto de CENEPA.

Cáceres (2018), en su libro “Historia del Sistema de Información Logístico Coordinado del Sector Defensa de Colombia -SILOG” presenta y responde de manera sencilla y didáctica, cómo nació, se desarrolló e implementó el Sistema de Información Logístico; lecciones aprendidas, aciertos que servirán de guía para futuras implementaciones de sistemas de información logísticos similares en el área militar o en la Logística privada. Desde su óptica, no podía faltar la referencia histórica de la Logística, llegando a la implementación final de la primera fase del SILOG en el año 2004 por lo que resulta de especial importancia, tener presente qué es SILOG -Programa Logístico, con soporte Tecnológico-, lo que el autor denomina el binomio de oro (Logística y Tecnología), pues no se puede concebir una Logística moderna y de avanzada sin el apoyo de la tecnología, para ser más eficientes y eficaces en la misión ardua y compleja de la Logística. Y esencialmente en su Capítulo 2 “Historia de Logística Militar”, está dedicado a desarrollar una exploración de la evolución histórica de la Logística en el contexto de las Fuerzas Armadas de Colombia, tanto en su teoría como en su práctica, analizando con detenimiento la Logística Militar y la doctrina militar conjunta en el país, sus particularidades, sus características, sus ventajas y sus aplicaciones en procura de la Seguridad y Defensa nacionales. Asimismo, se estudian los reglamentos y las maneras en que se clasifican los lineamientos de la Logística Militar en Colombia, de acuerdo con las Fuerzas Militares y al Ministerio de Defensa Nacional.

Myriam (2017), en su investigación titulada “El Conflicto del Alto Cenepa de 1995 y sus repercusiones en el aspecto social del Ecuador”, tuvo como objetivo principal conocer sobre el conflicto del Alto Cenepa de 1995 y sus repercusiones en el aspecto social del Ecuador. El tipo de investigación que se realizó para el proyecto se basa en el método mixto de investigación (cualitativo- cuantitativo). El nivel de investigación es descriptivo porque se utilizó el método inductivo el cual describe los datos y este debe tener un impacto en las vidas de la gente que le rodea. Y la población estudiada fueron: 30 estudiantes de terceros semestres de la jornada matutina, del paralelo “A” y 28 estudiantes de terceros semestres de la jornada matutina, del paralelo “B”. Se realizó las encuestas específicamente en este semestre ya que aquí se estudia en Historia del Ecuador todo lo referente a conflictos con los países vecinos. Finalmente, la presente investigación concluyo

en que, (1) una de las principales causas del conflicto a lo largo de la historia entre Ecuador y Perú fue de carácter territorial, (2) Las medidas que adoptó el ex presidente Sixto Duran Ballén, no fueron muy acertadas ya que dio la disposición al ejército militar de enfrentar el combate sin el suficiente armamento y, (3) Los territorios que Perú le arrebató a Ecuador durante el conflicto del Alto Cenepa, fueron: Base Sur, Cordillera del Condor, Tiwintza, Coangos, el principal objetivo peruano era apoderarse de estos territorios ya que ellos creían que existía pozos petroleros pero en realidad lo que poseían era gran riqueza minera.

2.2. Teorías

2.2.1. *La Planificación Logística*

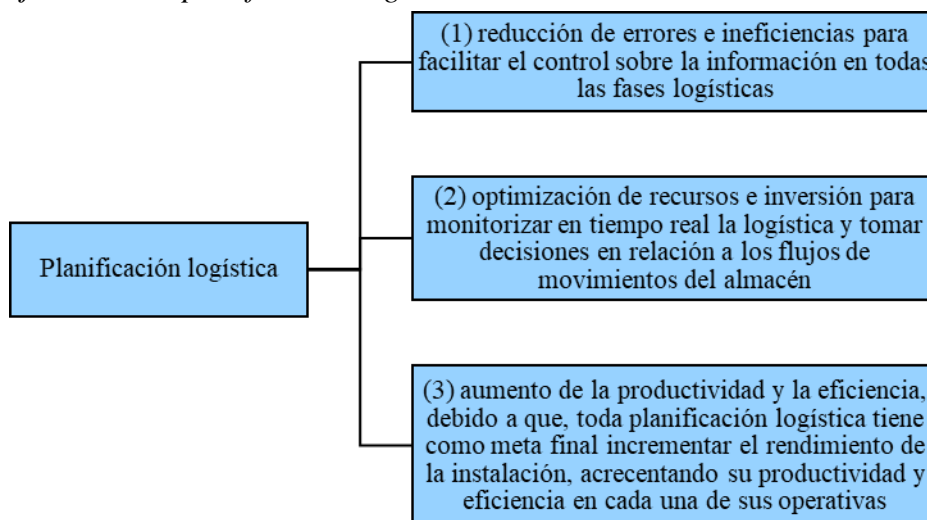
Antes del año 1981, cuando las unidades ejecutaban ejercicios y maniobras de campaña en sus áreas de responsabilidad, lo hacían sin considerar ni coordinar con las unidades que cumplían misiones de seguridad y vigilancia, con las unidades adyacentes o con las de retaguardia que estaban en condiciones de relevar o reforzar (Vasco Cevallos, 2019, p.10).

Desde un punto de militar Vladimir (2019), afirmó que la planificación logística implicaría entender cuáles serían los inconvenientes que se presentarían durante “el desarrollo de las concepciones en todos los niveles en cuanto a la planificación mediante un adecuado análisis de las posibilidades reales de apoyo logístico a las unidades de maniobra en el cumplimiento de las operaciones militares” (p. 2). Asimismo, desde una perspectiva privada, la planificación logística se debería entender como la compilación de planes operativos estructurados —provenientes de las áreas responsables en determinar los objetivos logísticos—, como un plan de acción consensuado por todas.

(...) la planificación también incluye aspectos previos a la actividad logística, como pueden ser el diseño del almacén o la gestión de ubicaciones en el almacén teniendo en cuenta los flujos de trabajo de los operarios y las entradas y salidas de producto ... la planificación logística también se determinan los métodos y periodicidad de evaluación de las operativas, con el propósito de disponer de un plan de mejora continua que multiplique la productividad de la instalación (Mecaluz Esmena, 2020, p.1).

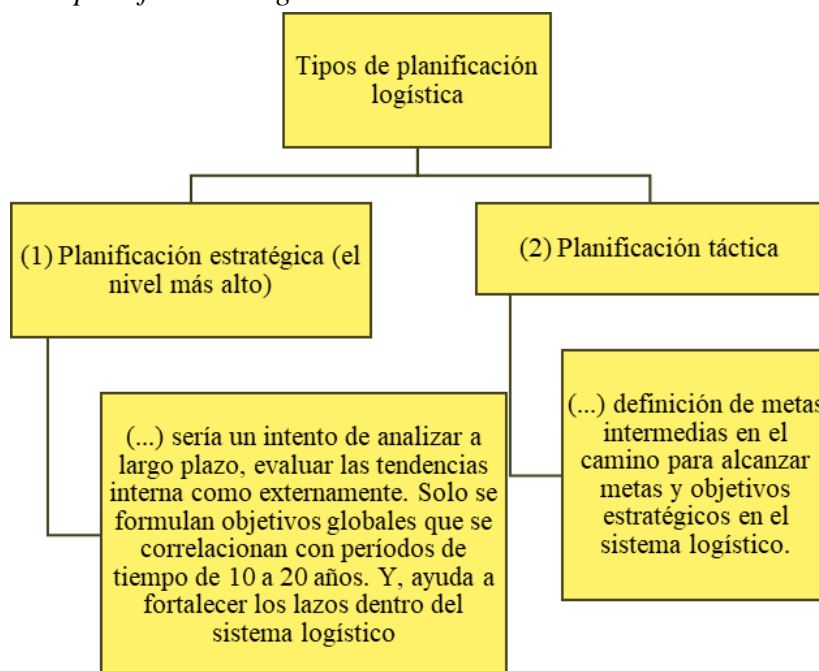
Figura 2

Objetivos de la planificación logística



Nota. Elaborado en base a Mecaluz Esmena (2020).

Por otro lado, el Centro Europeo de PostGrado (2020), expone la planificación logística sería un procedimiento minucioso para identificar las mejores oportunidades para actuar, proyectar los posibles resultados de las acciones seleccionadas, diseñar proyectos para potenciar los sistemas e integrarlos, tomar decisiones eficaces y realizar todas actividades necesarias que nos permitan conseguir las metas trazadas. Finalmente, con respecto a la función logística el Comando de Educación y Doctrina del Ejército Ecuatoriano (2014), lo define como un “conjunto de actividades desarrolladas por los oficiales de logística y por las unidades logísticas, que incluye la planificación y ejecución destinadas a satisfacer las necesidades materiales, de vida y de combate de las tropas, con la finalidad de mantener su eficiencia combativa” (p. 4).

Figura 3*Tipos de planificación logística*

Nota. Elaborado en base al Centro Europeo de PostGrado (2020).

2.2.2. *Pérdidas económicas y bajas militares que dejó el conflicto del Alto*

Cenepa

Las pérdidas económicas que se generó durante el conflicto —guerra del Cenepa (enero – marzo) de 1995—, fueron altamente costosas y onerosas; además, se considera la pérdida de infraestructura agropecuaria de cientos de comunidades campesinas de la zona y, del costo que representó, la movilización militar y la posterior presencia de los miembros de la Misión de Observadores Militares Ecuador-Perú (Momep)” (IPS Correspondents, 1995, p. 1). Para Perú los egresos económicos representaron un promedio de 400 millones de dólares durante el desarrollo de todo el conflicto. Por otra parte, el costo económico sufrido por el Ecuador durante el conflicto “significó un gasto de 350 millones de dólares [así lo] revelaron analistas que evaluaron también los costos indirectos y mediatos, además de los montos que podrá recaudar el gobierno con las medidas impositivas urgentes que estableció” (Bachón, 2016, p. 1).

La cifra oficial de los fallecidos en el conflicto no es exacta, se carece de un registro de muertos y desaparecidos. Por parte de Ecuador, este informó oficialmente que tuvo un total de fallecidos de 33 soldados y, de 70 heridos. Por

otro lado, la Asociación de ex Combatientes del Cenepa registra un total de 131 afectados, de los cuales, se sabe que 44 soldados perdieron total o parcialmente sus extremidades inferiores, 2 tienen los brazos mutilados, 7 quedaron con problemas de audición y 78 presentaron psicosis de guerra y esquizofrenia. Para inmortalizar la memoria de los soldados caídos se construyeron monumentos, bustos y nombres de escuelas y colegios (Diario Virtual El Universo, 2005). En Perú, durante varios años hubo compartimentaje con respecto a las bajas y heridos; al finalizar el siglo XX, finalmente se reconoció la muerte de 60 soldados —considerando los miembros caídos en acción que nunca han sido indemnizados— (BBC Mundo, 2008). Según el presidente de la Asociación Nacional de Licenciados y Ex Combatientes de los Conflictos Armados en el Perú (Analccap), solo en región de Arequipa se identificaron a 100 ex combatientes de la guerra del Cenepa olvidados por las autoridades, muchos de ellos con dolencias físicas y trastornos psicológicos. Sumado a lo anterior, la Asociación de ex combatientes del Cenepa trabajó, por más de 17 años, en recuperar los cuerpos de los combatientes abandonados en el campo de batalla para entregárselos a sus seres queridos (Nuñez, 2012). Finalmente, será difícil determinar si existió o no, un encubrimiento de la verdad por parte de ambos países; puesto que, algunas organizaciones no gubernamentales especulan estimativos de 500 muertos sumados en ambos bandos, mientras que otros centros de documentación hablan de una cifra de 120 muertos. (BBC Mundo, 2008).

Con respecto a las pérdidas de aeronaves, por parte del Perú según Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas (s.f.), se comprobaron que las bajas fueron las siguientes: (1) Dos aviones supersónicos Su-22 perdidos en acción de armas, (2) un avión A-37 derribado en combate, (3) un avión Camberra B (I) Mk.8, (4) un helicóptero de ataque MIL MI-25 Hind D (07.02.1995, aproximadamente a las 14:30 horas por fuego antiaéreo), (5) un helicóptero MI-8T EP 547 (29.01.1995, a las 13:35 horas, tras ser alcanzado por un misil), (6) un helicóptero MI-8T EP 547 (13.02.1995, derribado por un misil antiaéreo). Asimismo, la FAP informó que un helicóptero TWIN BELL 212 estuvo averiado, el 28.02.1995, el cual recibió múltiples impactos de balas en el tanque de combustible. Por parte Ecuador reportó las siguientes pérdidas de material de guerra: (1) Un avión T33, accidente en Manta.

(2) Un avión A37. (3) Un Helicóptero Gazelle, siniestrado en circunstancias indeterminadas. (Air Combat Information Group ACIG, 2003).

El inventario realizado en los párrafos anteriores, demuestra de manera muy detallada una situación que, en lo militar, favorecía ampliamente al Ecuador y era de esperarse que ellos lograran sus objetivos militares al corto plazo, pero, al largo plazo, del Conflicto, ellos no ganaron nada (no realizaron evaluación de resultados en base a las lecciones aprendidas), por el contrario perdieron para siempre la oportunidad de llegar a ser un país amazónico, pues como corolario de esta acción de armas, tuvieron que sentarse a la mesa de negociaciones y aceptar la firma de la Paz con el Perú y el cierre definitivo de las fronteras que se rubricó en el acuerdo de Paz de Itamaraty.

2.2.3. Consecuencias tras el Conflicto Armado en 1995

Posterior al cese de hostilidades entre Perú y Ecuador en 1995, era muy probable la reanudación del conflicto, esta era una cuestión latente a tener en cuenta. Esto, tuvo como consecuencia la aceleración en las gestiones para la adquisición de nuevo armamento.

Por el lado de Ecuador, en el año 1996, se adquirieron 4 aviones Kfir C.2 y, asimismo, iniciaron negociaciones para la adquisición de un 8 Kfir C.10, sin embargo, dichas negociaciones se vetaron por el gobierno de los Estados Unidos para evitar una escalada armamentista en la región. Por parte de Perú, en el año 1998, se suscribe el contrato para la adquisición de aeronaves 21 MiG-29 y 24 Sukhoi-25, compradas a Bielorrusia. Años más tarde, en 1998, el Perú decide denunciar a Ecuador, alegando que este habría estado involucrado en infiltrar elementos militares en la zona del Cenepa, lo que tuvo como consecuencia que se reestableciera a zona de control y vigilancia, lo cual hizo que se elevaran aún más las tensiones ya delicadas entre ambos países, amenazaban con desatar un nuevo conflicto. Ante esto, el Gobierno peruano, emite el Decreto de Urgencia N° 032-98 ese mismo año (1998), en el que se autoriza al Ministerio de Defensa la adquisición de tres aeronaves MIG-29, adicionales esta vez nuevas en su variante Mig-29 por cerca de US\$ 127 millones. (Museo Histórico - Perú, 2020).

En 1997, el ex-ministro peruano de defensa, toma la cartera de defensa, ante una comisión de investigación fiscalizadora del congreso de la República del Perú por las causas con respecto a la negociación de las aeronaves MIG-29. El exministro señaló, que el decreto de urgencia lo firmó con entera responsabilidad, ya que como Ministro en ese entonces, debería haber conocido, muy bien, cuáles eran las fuertes limitaciones de las Fuerzas Armadas Nacionales, luego del conflicto del año 1995 del Alto Cenepa: (1) pérdida de valiosas vidas de nuestros soldados, (2) pérdidas del material bélico —02 aviones de la Fuerza Aérea y 04 helicópteros del Ejército—; finalmente, todo ello, puso a Perú en gran desventaja con respecto al país vecino. (Congreso de la República del Perú, 2002).

Por otro lado, el Perú adquirió 36 aeronaves MiG-29B y Su-25, las cuales se adquirieron por un monto de US\$ 402 millones. Todo esto, con el objetivo de defender las posiciones peruanas y, penetrar en territorio ecuatoriano, apoyando el avance de las unidades no solo terrestres, sino también las navales. Alberto Fujimori aprobó la ofensiva aérea, la cual incluía blancos militares en la vecina Loja hasta el extremo norte de Ecuador. Asimismo, esta ofensiva incluía las instalaciones petroleras, los nudos industriales y las centrales hidroeléctricas y térmicas. Sin embargo, al momento de poner a disposición las aeronaves a las Fuerza Aérea del Perú (FAP), los pilotos se encontraron con muchos aparatos en malas condiciones, con serias fallas estructurales, ni siquiera eran aparatos aptos para operar por la noche, lo cual imposibilitaban cumplir con la estrategia militar diseñada y aprobada. Según refieren muchos de los oficiales FAP de ese entonces, haberse lanzado a la guerra, hubiera expuesto la inutilidad de la compra, ante esto el gobierno prefirió firmar el acuerdo de paz con Ecuador el 26 de octubre de 1998. (Diario Virtual La República, 2005).

Finalmente, podemos identificar muchos hechos parecidos al de Perú, que sucedieron en el Ecuador, en los cuales se observa un patrón, en donde el ex-Ministro de Defensa José Gallardo fue enjuiciado por actos de corrupción en la compra de material bélico defectuoso para el Ejército Ecuatoriano durante el Conflicto del Alto Cenepa de 1995. (López, 2004). Asimismo, contaban con una flota de helicópteros Súper-Puma de fabricación francesa que les daba una marcada

ventaja táctica sobre nuestros helicópteros rusos mucho más antiguos y de tecnología inferior.

A diferencia del Ecuador, el Perú no tenía doctrinas defensivas de apoyo logístico en terreno selvático al inicio del conflicto y lo más vergonzoso de todo es que hasta la fecha, a 23 años del conflicto, aún no las tiene debidamente sistematizadas y difundidas entre sus unidades que operan en terreno selvático, sea en la frontera con Ecuador, con Colombia, con Brasil o con Bolivia. Una negligencia imperdonable que es necesario corregir de inmediato.

2.2.4. Actividades doctrinarias de procesos y procedimientos

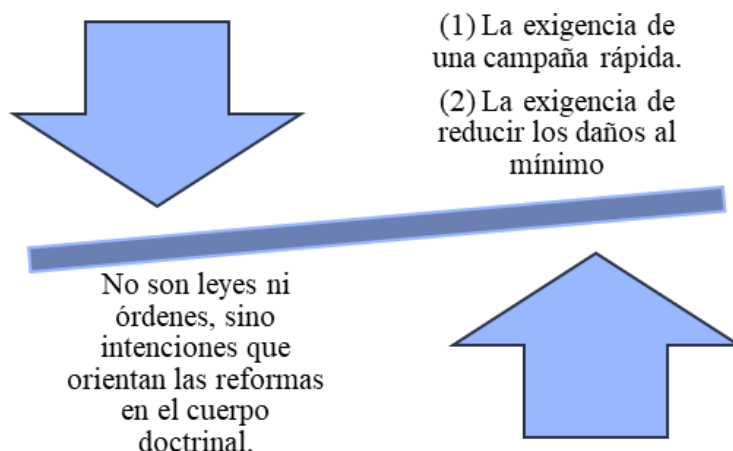
Este título debe ser analizado palabra por palabra para conocer su significado lo más exacto posible.

2.2.4.1. Doctrina Militar

Con respecto a los elementos que influyen sobre la doctrina Ruano (s.f.), refiere lo siguiente:

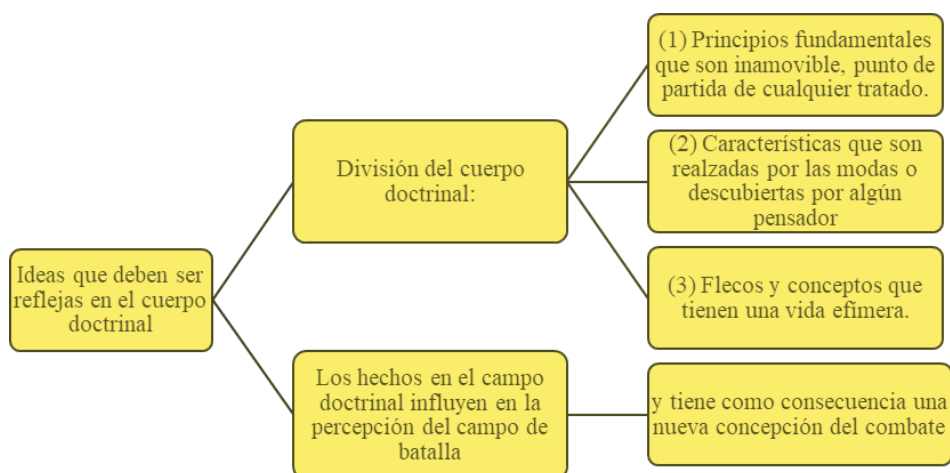
Una vez establecida un campo doctrinal no se debe considerar que se ha cerrado un libro, se ha terminado una etapa que ni siquiera es un alto en el camino sino una vuelta a empezar. Y es que las disposiciones, leyes y normativas son algo vivo y mutable, como lo es el cuerpo doctrinal. De ahí la necesidad de adaptarlo a ciertos elementos que influyen sobre él, el conocimiento de estos elementos permitirá adelantar los cambios y preparar a la fuerza y sus formas ante unas, más que previsibles, mutaciones. Estos elementos pueden ser externos o internos. Entre los elementos externos debe ser considerada la sociedad, que con su soberano criterio impone normas de actuación como son minimizar daños y bajas, influenciadas además por los medios de comunicación que en el caso de conflictos contemplan a las Fuerzas Armadas como un ente ajeno a la sociedad (pp. 56 -57).

Figura 4
Hechos del campo doctrinal



Nota. Elaborado en base a la doctrina Ruano (s.f.).

Figura 5
La nueva concepción del combate



Nota. Elaborado en base a la doctrina Ruano (s.f.).

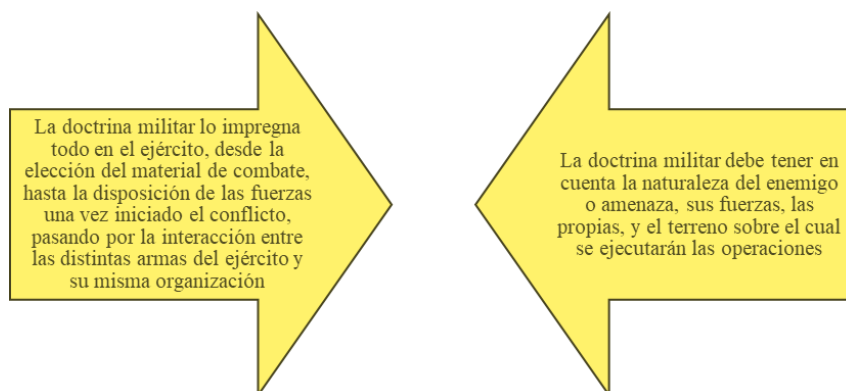
Según refiere la definición brindada por el Diccionario panhispánico del español Jurídico, (2020), doctrina militar contempla la siguiente definición:

Conjunto de principios directos promulgados por el jefe de Estado Mayor de la Defensa que deben regir la actuación operativa de las Fuerzas Armadas, proporcionando un marco de referencia común para la actuación específica de los Ejércitos, una guía para la conducción de las operaciones militares, un marco de pensamiento y un catálogo de soluciones a los problemas en operaciones (p. 1).

Según refiere González (2017), la doctrina militar también puede definirse como un conjunto organizado de “marcos mentales y de formas de hacer las cosas, seguidas por uno o varios ejércitos en campaña, cuya aplicación depende de los mandos sobre el terreno y de la situación” (p. 1).

Figura 6

Doctrina militar EP



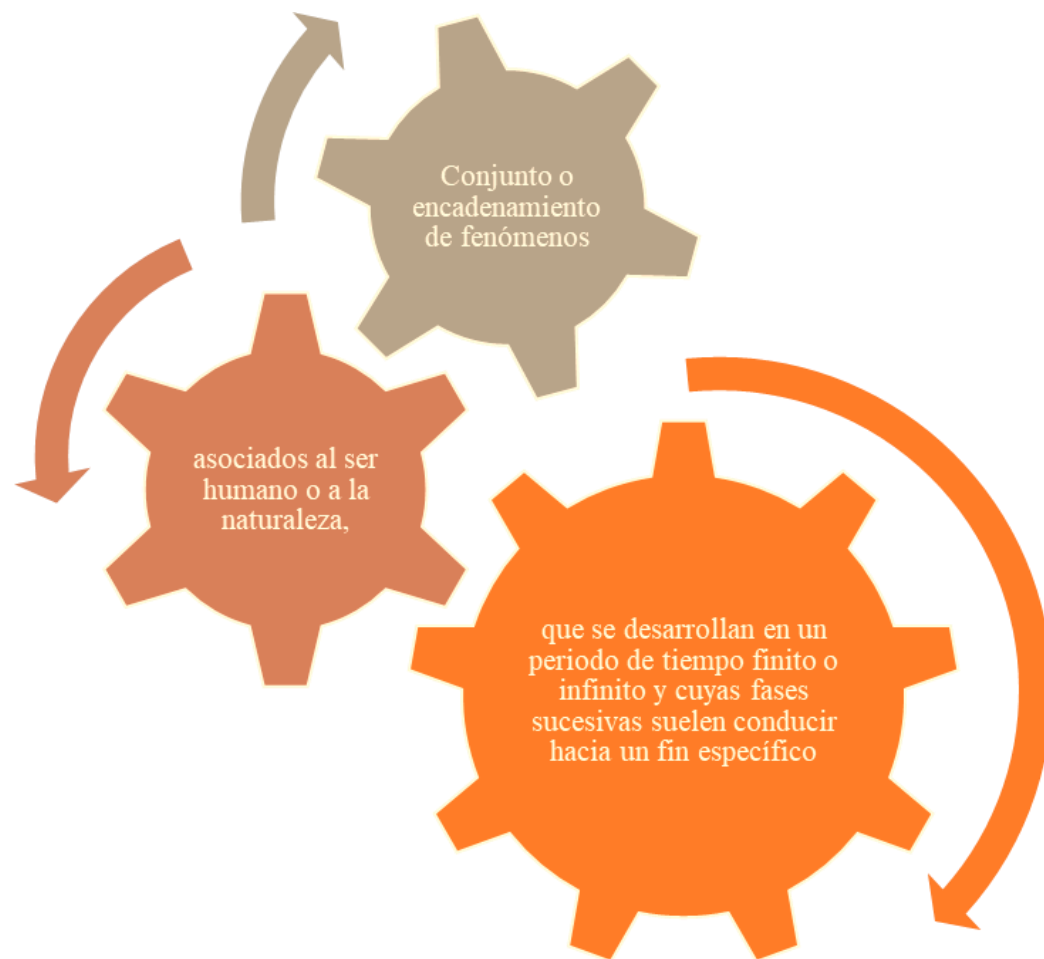
Nota. Elaborado en base a González (2017).

2.2.4.2. *Que es un Proceso*

Según Roig (1998), se conoce como un proceso al conjunto de actividades planificadas que moviliza, organizadamente, las energías de un número de personas y, emplea coordinadamente recursos materiales para el logro de objetivos previamente definidos.

Pero, por, sobre todo, un proceso estudia la forma en cómo se realiza el diseño, rediseño, gestión y evaluación de las estrategias para “mejorar sus procesos (acciones), para apoyar su política y estrategia y, para satisfacer plenamente a sus (...) grupos [beneficiarios]” (p. 1). “La palabra proceso es un sustantivo masculino que se refiere de un modo general a la acción de ir hacia adelante. Proviene del latín “processus”, que significa avance, marcha, progreso, desarrollo” (Significados, 2019, p. 1).

Figura 7
Proceso de los procesos



Nota. Elaborado en base a Significados (2019)

Asimismo, podemos abordar la definición que expone Chen (2021), la cual contempla lo siguiente:

Un proceso es una secuencia de eventos o actividades que da como resultado un objetivo específico. Los procesos son dinámicos y gestionados según una finalidad, de allí que puedan ser administrados por varias personas con diferentes objetivos.

Figura 8*Características de un proceso*

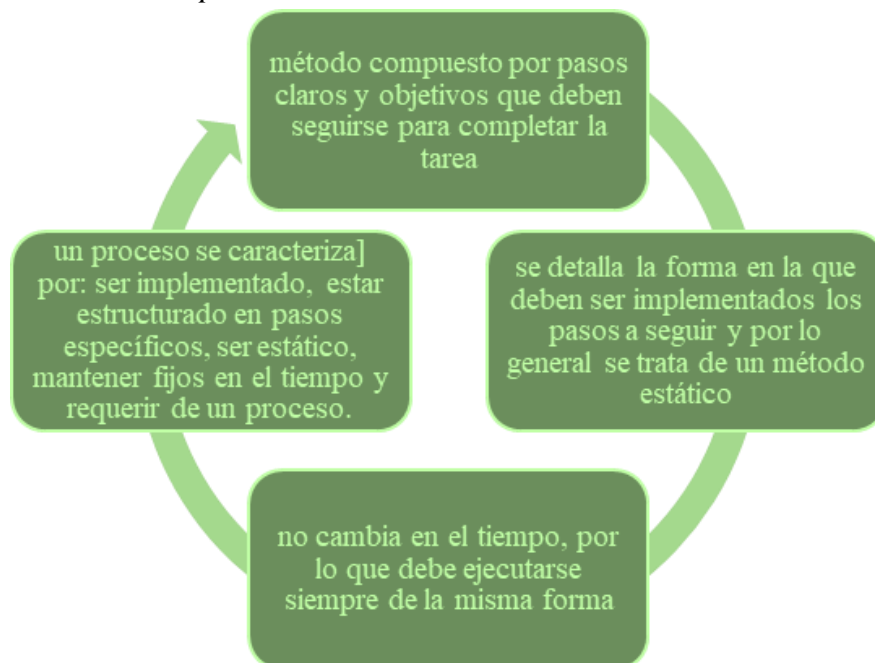
Nota. Un proceso sería el conjunto de actividades y recursos interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida o resultados. Elaborado en base a Chen (2021).

2.2.4.3. *Que es un Procedimiento*

Es la forma específica de llevar a cabo una actividad, un sub-proceso de un proceso. Los procedimientos se plasman por escrito en documentos que explican paso a paso lo que debe de hacerse. Según Torres (2020), un procedimiento puede ser definido de la siguiente manera:

Un procedimiento es una descripción detallada de cómo se debe llevar a cabo un proceso. Este procedimiento podrá estar documentado (escrito en papel o formato digital) o no estar escrito en ningún sitio, pero conocerse por parte de todos los integrantes de una empresa. (p. 1)

Asimismo, podemos abordar la definición que expone Chen (2021), como un conjunto de actividades relacionadas entre sí que se llevan a cabo para generar un resultado. Según Ucha (2009), la definición de procedimiento contempla el modo de proceder para realizar tareas o ejecutar determinadas acciones. Finalmente, un procedimiento consiste del “seguimiento de una serie de pasos bien definidos que permitirán y facilitarán la realización de un trabajo de la manera más correcta y exitosa posible” (p. 1). Los procedimientos bien ejecutados garantizan el éxito de la acción que se lleva cabo.

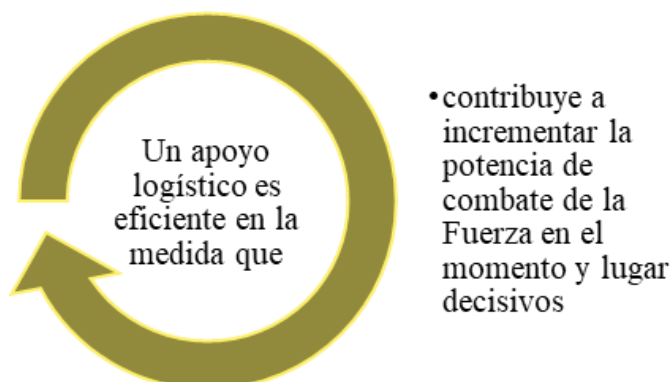
Figura 9*Características de un procedimiento*

Nota. Elaborado en base a Ucha (2009)

Finalmente, las Actividades doctrinarias de procesos y procedimientos comprende todas las actividades sistemáticamente organizadas que se desarrollaron en el Conflicto del Cenepa, en el Campo Logístico y que se reúnen en los Patrones del Ciclo Logístico considerando como prioritarias: la determinación de las necesidades; la Obtención y la Distribución.

2.2.5. Actividades doctrinarias de conceptos de apoyo logístico

Podemos abordar la definición que expone Arriagada (1994), la cual contempla el apoyo logístico será fundamental y clave, especialmente, en los niveles tácticos y operacionales de la guerra. “Es común ver que se desarrollan operaciones para desgastar las fuerzas enemigas mediante la destrucción de sus sistemas de apoyo logístico. Como el ambiente de combate siempre será incierto y peligroso, las Unidades logísticas tienen que ser tan profesionales y combativas como sea posible.” (p. 1). Así, podemos decir que las Actividades doctrinarias de conceptos de apoyo logístico, comprenden las funciones logísticas de: Abastecimiento, Mantenimiento correctivo inmediato; la Sanidad y el Transporte entre las más importantes, que se ejecutaron por parte de los Ejércitos de Perú y Ecuador en la zona del Conflicto, durante todas las operaciones.

Figura 10*Eficiencia del apoyo logístico*

Nota. Elaborado en base a Arriagada (1994)

2.2.6. *Aplicación de doctrinas defensivas del apoyo logístico en terreno selvático*

“Antes de que puedan entender cómo combatir en terreno selvático, los comandantes deben analizar el área de operaciones (AO), entender sus características y entender cómo estas, afectan al personal y el equipo” (MFA CD 03-05: Manual de doctrina conjunta de Operaciones Terrestres del Ejército del Perú, 2019, p.10).

Tabla 3

Limitaciones en la aplicación de doctrinas defensivas en terreno selvático

Limitaciones en terreno selvático	Consecuencias	Exigencias
obstáculos naturales (Ríos, ambiente montañoso)	Estas limitaciones dificultan la maniobra, reduce la movilidad (rutas y horarios), dificultan el empleo de las armas, dificultan los abastecimientos, las evacuaciones médicas, los apoyos de fuegos (aéreo – indirecto), la inteligencia de combate y los procedimientos legales.	(...) que los hombres que se encuentran en el desarrollo de las operaciones en estas áreas mantengan, perseverancia, fuerza de voluntad, valor, estado físico, estado mental y psicológico
clima adverso (húmedo y lluvioso)		(fe en la causa), conocimiento Jurídico.
población civil (Población protegida “indígenas”)	Estas situaciones especiales hacen que se asuman tanto riesgos tácticos como riesgos naturales, lo que exige un planeamiento detallado y entrenamiento para solución de	

Limitaciones en terreno selvático	Consecuencias	Exigencias
	contingencias características del Área de Operaciones.	

Nota. Elaborado en base MFA CD 03-05: Manual de doctrina conjunta de Operaciones Terrestres del Ejército del Perú (2019).

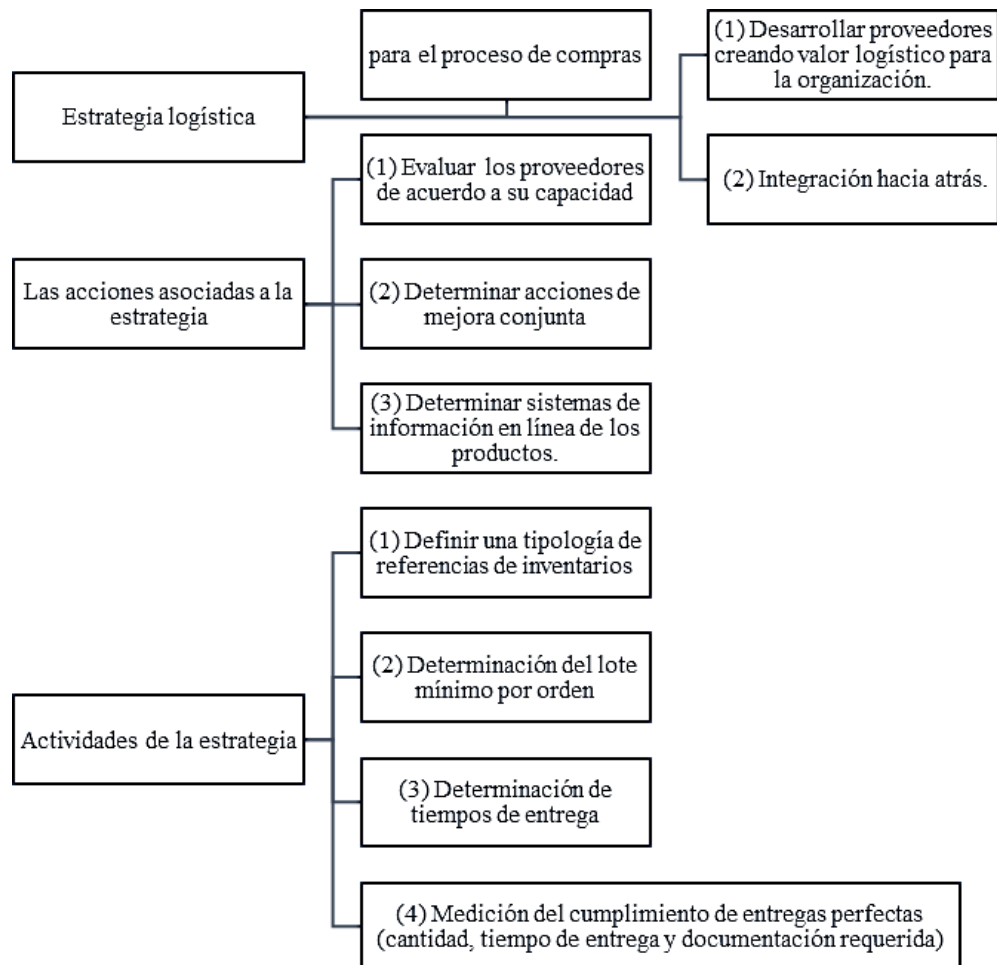
Finalmente, las los patrones logísticos más relevantes —según las doctrinas defensivas del apoyo logístico en terreno selvático—, serían: Elección de las vías de abastecimiento, uso de las vías de abastecimiento, la construcción de helipuertos y la priorización de los abastos de clase I y V y el uso de apoyo de fuegos efectivos, el resultado es ampliamente favorable al Ecuador por todo lo que hizo en la correcta aplicación de la doctrina defensiva en el campo logístico para su empleo en un teatro de operaciones desarrollado en terreno selvático. Por ejemplo, ellos tenían carreteras que estaban a pocos kilómetros de sus puestos de vigilancia, para llevar todo el abastecimiento que requerían sus tropas por vías terrestres en el menor tiempo posible y con la mayor eficacia.

2.3. Marco conceptual

2.3.1. Las Compras

Según Cáceres (2018), la actividad “compras”, desarrollada en la logística se caracteriza por “[encargarse] de la selección de las fuentes de suministro con el cálculo de las cantidades por comprar y la selección de los momentos de compra” (p. 49).

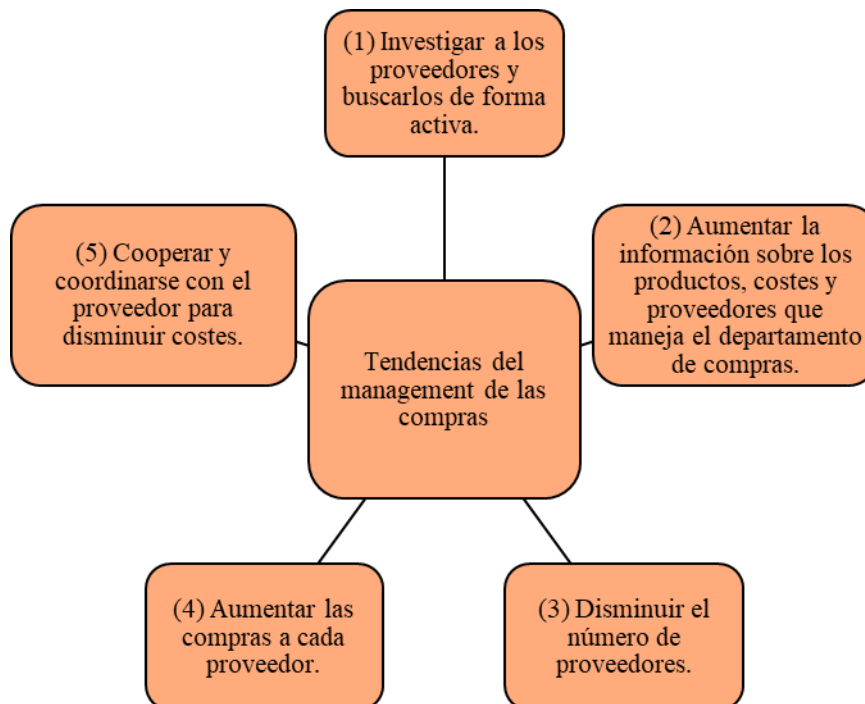
Asimismo, según refiere Leguizamo (2014), la Estrategia logística para el proceso de compras, esta tiene como objetivo, Garantizar un abastecimiento óptimo de los productos que no genere agotados al menor costo y la calidad requerida. Disminuir los costos de inventarios en un 10%.

Figura 11*Estrategia logística para el proceso de compras*

Nota. Elaborado en base a Leguizamo (2014).

Por otro lado, según refiere el Grupo CIMA (2017), para que todo proceso de compras, sea eficiente, es crucial:

La coordinación con los suministradores es fundamental para conseguir los productos en el momento del tiempo oportuno al mínimo coste. Por ejemplo, un supermercado que descarga muy rápido los camiones que vienen de los proveedores en vez de dejarlos esperando como otras cadenas. Esto supone una importante reducción de costes que se reparten entre la cadena y el suministrador. Los distintos sistemas que permiten realizar los pedidos de productos por ordenador son otra forma de cooperar que disminuye los costes (p. 1).

Figura 12*Tendencias actuales en la gestión de compras*

Nota. “Conseguir los mejores proveedores ampliando el ámbito de búsqueda. Las grandes cadenas están localizando proveedores en todo el mundo. Por tanto, no hay que esperar a los proveedores sino desarrollar una activa labor de búsqueda con criterios amplios, para reducir costes de compra y de gestión, Por ejemplo, los fabricantes de automóviles han reducido de forma drástica el número de proveedores. Para tener mayor poder de negociación para ser un comprador importante” (Grupo CIMA, 2017, p.1-2).

En el Tema de Compras, el Ecuador. inició una serie de compras y modernizaciones de los sistemas aéreos, terrestres y marinos. Dentro de lo más importante está la adquisición de aviones Kfir C a Israel y la modernización de su flota naval. Para inicios de 1995, la Fuerza Aérea del Ecuador era una de las más competentes de la región, con 12 Mirage F-1, 10 Kfir C-2, 10 Jaguar MK1 y 10 A37B. En el caso del Perú, desde el Conflicto del alto Paquisha, hasta el Conflicto del Cenepa, no se hizo nada por mantener la operatividad de nuestros aviones de guerra, tampoco se adquirieron nuevos aviones, no se incrementó su potencia combativa. Una lamentable negligencia que costó perder la superioridad aérea a la hora del conflicto.

Las fuerzas terrestres del Ecuador habían sido preparadas durante largo tiempo para el combate en selva, en la Guerra del alto Cenepa se desplegaron preferentemente soldados profesionales, de brigadas y fuerzas especiales, formadas

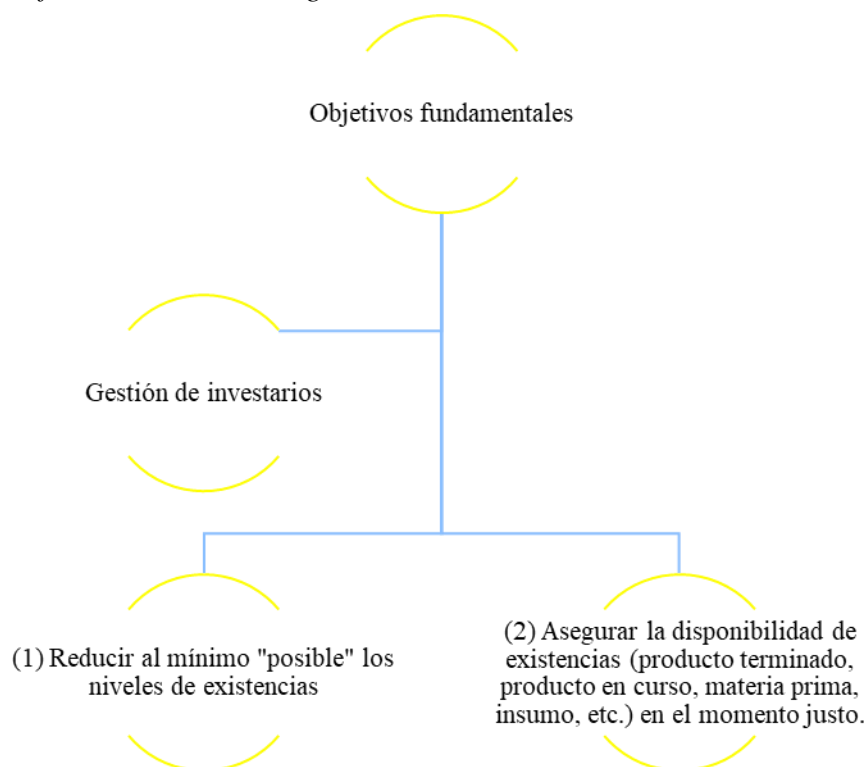
en su gran mayoría por comunidades indígenas de la zona, como los Iwias y Aratams, que mostraron una actitud heroica y patriótica, principalmente los Shuar, Ashuar y otros grupos étnicos como los negros, demostrando que la diversidad cultural existente en dicha nación se articuló por un sentimiento de pertenencia a su comunidad nacional ecuatoriana; y la fase final de los procesos antes mencionados, que es la distribución, se realizó a plenitud antes de que estallara un próximo conflicto.

En cambio, nuestra patria “se durmió en sus laureles” y los procesos de determinación de necesidades, la obtención de los medios que requerían nuestras Fuerzas Armadas y consecuentemente la distribución de los mismos se hizo de manera extremadamente negligente, descuidando irresponsablemente su desarrollo y el equipamiento de sus Fuerzas Armadas y solo se limitó a enfrentar su conflicto interno del fenómeno terrorista; esta es una responsabilidad que deben de asumir sus mandatarios, ya que las Fuerzas Armadas están subordinadas al poder civil; Por ello es que, al inicio del conflicto, el Ecuador contaba con todas las ventajas para ganarlo; y esa es la lección aprendida que motiva el presente estudio de investigación.

2.3.2. La Gestión de inventarios

Según Salazar (2019), un primer acercamiento conceptual sobre la gestión de inventario es la siguiente:

Es un punto determinante en el manejo estratégico de toda organización. Las tareas correspondientes a la gestión de un inventario se relacionan con la determinación de los métodos de registro, los puntos de rotación, las formas de clasificación y los modelos de re-inventario, determinados por los métodos de control (p. 1).

Figura 13*Objetivos fundamentales de la gestión de inventarios*

Nota. Elaborado en base a Salazar (2019).

Según Ballesteros & Ballesteros (2005), refieren sobre la gestión de inventario lo siguiente:

[Es un] conjunto de actividades que permite ... la continuidad de las operaciones, con una garantía razonable contra la escasez de bienes y servicios, pero evitando los excesos de inventarios, permitiendo la distribución adecuada a los lugares de destino. Sus funciones básicas son la regulación del flujo de abastecimientos, la protección del material y la facilidad de la distribución (p. 142).

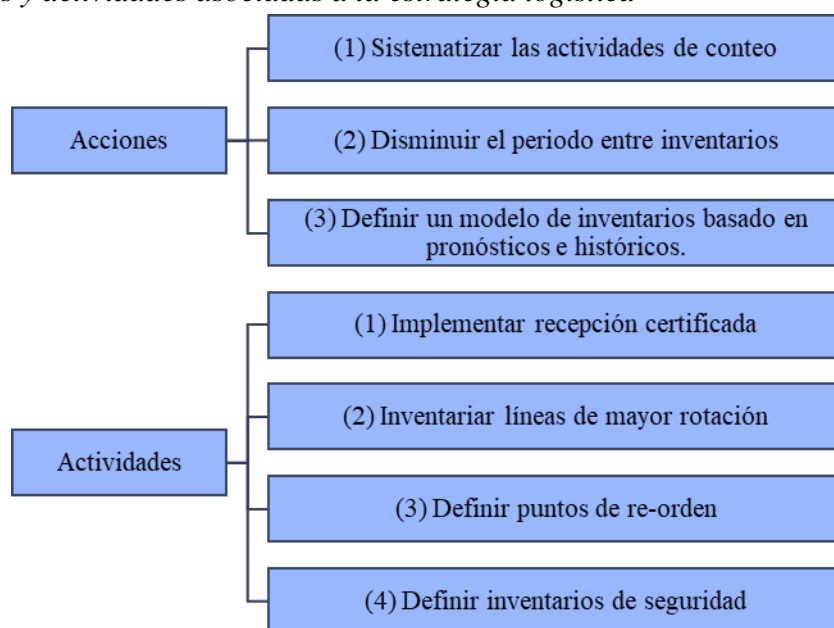
Según Cáceres (2018), en la actividad “Gestión de inventarios” desarrollado en la logística, se “establece la gestión de stocks tanto de materias primas como de producto final, bajo proyección de ventas a corto plazo y previsiones de ventas, relación de productos en los almacenes, número, tamaño y localización de los

puntos de almacenamiento y estrategias de recepción y envío de productos del almacén” (p. 48).

Asimismo, según refiere Leguizamo (2014), la Estrategia logística para el proceso de inventarios tiene como objetivo, garantizar el control de los inventarios disminuyendo los costos de almacenamiento, evitando roturas y obsoletos. Tiene como estrategia desarrollar políticas de gestión de inventario.

Figura 14

Acciones y actividades asociadas a la estrategia logística



Nota. Elaborado en base a Leguizamo (2014).

2.3.3. La gestión del Abastecimiento

Según (Vladimir, 2019), con base en el manual de logística del Ejército Ecuatoriano, refiere la siguiente definición para la función abastecimiento: “trata de la previsión y provisión del material necesario y de todas las clases de abastecimientos para las unidades militares, a fin de establecer la cantidad y calidad de los artículos que deben ser entregados por las Unidades Logísticas” (p. 4). El abastecimiento se refiere a una cadena como el “conjunto de redes de organizaciones que están envueltas, a través de enlaces corriente arriba y corriente abajo, en los diferentes procesos y actividades que producen valor en forma de productos o servicios en las manos del cliente final” (Ulloa, 2009, p. 20). Asimismo, según Celemín (2015), el abastecimiento en el proceso logístico es:

Parte del arte de la guerra que tiene como objetivo proporcionar a las Fuerzas armadas los medios necesarios para satisfacer adecuadamente las exigencias de la guerra ... [debido a que], constituye el eje fundamental y primer área funcional de la logística integral, pues es el que está íntimamente ligado con llevar a las manos de las personas que necesitan de la logística, lo necesario para poder desarrollar otros procesos y actividades (p. 17).

Con respecto a la gestión del abastecimiento la Facultad de Estudios a Distancia (2017), expone la siguiente definición:

La gestión del abastecimiento es la labor logística mediante la cual se adquieren los productos, bienes y servicios que se requieren para la adecuada operación del sistema de producción y las áreas de apoyo de la empresa. Planear, optimizar y minimizar costos, son algunos de los objetivos de la gestión de abastecimiento. (p. 5)

Sobre la gestión del abastecimiento Andaluz (2020), refiere lo siguiente:

El Sistema Nacional de Abastecimiento tiene como parte de sus procesos en la administración de bienes públicos el almacenamiento y control de stock, cuya base teórica promueve una gestión inter operativa y articulada con otros sistemas de acuerdo con los métodos de la gestión logística moderna. (p. 13)

Según Arteta, Rivera, & Serruto (2016), el proceso de abastecimiento referente a la logística militar, es de suma importancia, debido a que, al estar muy relacionados con otros procesos —mantenimiento, evacuación, hospitalización, transporte y construcción—, garantiza la sostenibilidad de: (1) operaciones militares y (2) acciones militares.

De esta forma, se responde a su finalidad de brindar activamente las mejores condiciones para el personal militar, tanto en campaña como en guarnición. Asimismo, según Vargas (2008), “Se considera la logística de abastecimiento como un subsistema del sistema logístico que igualmente comprende (la función de compras, recepción, almacenamiento y administración de inventarios; e incluye,

actividades relacionadas con la búsqueda, selección, registro y seguimiento de los proveedores)” (p. 5).

Con respecto a las clases de abastecimiento, los cuales son definidas como elementos necesarios e indispensables en el equipamiento, mantenimiento y operación de un una Unidad militar (Fuerzas Militares de Colombia, s.f.), según Cáceres (2018), contemplan lo siguiente:

Tabla 4
Gestión de abastecimiento

Clase	Descripción
La Clase I:	(...) [está agrupada por] aquellos que consumen en una proporción diaria y aproximadamente uniforme, sea cual fuere el carácter de las operaciones o la naturaleza del terreno y que no requieren adaptación especial para satisfacer exigencias individuales, tales como: alimentos de toda clase, forrajes para ganado o agua para todos sus usos.
En la Clase II:	(...) se agrupan los elementos que figuran en las tablas de organización y equipo (TOE), tales como: vestuario, armamento, vehículos, máscaras anti gas, cascos, radios, herramientas, atalaje, equipo individual, entre otros.
En la Clase III:	(...) se agrupan los combustibles y lubricantes para vehículos, incluyendo aquellos destinados a la operación y conservación del armamento, equipos de atalaje y construcción. También comprende las diferentes clases de gasolinas, ACPM, gas natural y propano, petróleo, aceites, grasas y carbón.
En la Clase IV:	(...) se agrupan los elementos no incluidos en las Tablas de Organización y Equipo (TOE), cuya demanda se origina durante el desarrollo de operaciones o para satisfacer necesidades especiales. Se incluye el equipo, vestuario y herramientas, materiales para la construcción y fortificación, la maquinaria y el equipo pesado, lanchas de asalto, embarcaciones especiales, entre otros.
En la Clase V:	(...)se agrupan las municiones de todo tipo, explosivos, combustibles para lanza llamas y agentes químicos. Se incluyen municiones para armas individuales, de artillería, bombas y torpedos, cohetes, granadas de mano y fusil, cargas de profundidad, minas, espoletas, estopines, munición pirotécnica, entre otros
En la Clase VI:	(...) se agrupan los elementos médicos, odontológicos y medicamentos. Se incluye las dotaciones para puestos de socorro y de clasificación y hospitales de campaña.

Nota. (...) elaborado en base a Cáceres (2018, pp. 77-78).

En relación a la segunda categoría, que estudia las actividades doctrinarias de conceptos de apoyo logístico, que comprende los patrones del ciclo logístico referido al abastecimiento, mantenimiento correctivo inmediato, sanidad y transporte, se debe tener en cuenta que el Ecuador nos había sacado enorme ventaja.

El análisis desarrollado en las actividades doctrinarias antes mencionadas arroja un resultado sumamente favorable al Ecuador, debido a que había desarrollado un programa de mejoramiento de todas sus debilidades y para el cual

empleó catorce años invertido siete mil millones de dólares; mientras el Perú quedó vergonzosamente a la zaga de todas estas actividades, tanto es así que no es posible obtener información oficial sobre lo que invirtió el Perú desde que concluyó el conflicto del “Falso Paquisha”, hasta el conflicto del Alto Cenepa. La logística militar fue concebida desde sus inicios como el arte de alimentar a los ejércitos. En ese sentido, para las Fuerzas Armadas del Perú en el conflicto del Alto Cenepa, mantener el abastecimiento para satisfacer esa necesidad de alimentos, aun en la eventualidad que esta se extienda más de lo inicialmente previsto, fue una necesidad que requería de un planeamiento logístico, que con anticipación haya recolectado los suministros y elementos necesarios para el éxito de las operaciones militares.

Pero esta responsabilidad fue muy mal ejecutada, pues hubo tropas que no tuvieron alimentos ni reabastecimiento de munición hasta por seis días, lo cual es vergonzoso admitir, pero no se puede ocultar y es por eso el valor de este estudio para auto examinar nuestras deficiencias en este campo de Estado Mayor tan importante. En cambio, el Ecuador ejecutó todos estos procesos logísticos de manera anticipada verificando el cumplimiento de todo lo previsto, hasta el más mínimo detalle y es por eso que mostro una enorme superioridad en el campo logístico, al momento que estalló el conflicto.

2.3.4. La gestión de Almacenamiento

Según Cáceres (2018), la actividad “Gestión de almacenamiento” desarrollado en la logística “determina el espacio de almacenamiento con diseño del almacén y de los muelles de carga y descarga y configuración del almacén, la ubicación de los productos en él y la gestión de operaciones en los almacenes, todo el proceso de inventario carga y descarga dentro del establecimiento” (p. 48).

Según Arteta, Rivera, & Serruto (2016), la actividad “gestión del almacenamiento” desarrollado en la logística contempla lo siguiente:

Esta actividad se realiza según lo estipulado por el artículo 143 de la Ley de Contrataciones del Estado, sobre recepción y conformidad, y recae sobre las dependencias que administran almacenes, como el Cologe, la Dirección de Salud, el Comando de Educación y Doctrina, y las áreas de servicios

logísticos correspondientes de la fuerza operativa. La Directiva N° 4108-2016/DILOGE/SD ABSTO/D-2.a.1 de abril de 2016 es clara en señalar que, para el caso del almacenamiento temporal de bienes para la custodia hasta su traslado a quien lo necesita, tendrá en cuenta lo siguiente: «(i) los bienes adquiridos con características especiales (alimentos frescos, productos cárnicos, combustibles, medicamentos, etc.) ingresarán físicamente a un área que reúna las condiciones adecuadas para su custodia; (ii) los bienes adquiridos, como medicamentos, 21 víveres, vestimenta para casos de emergencia, se podrán asignar directamente a los encargados de su utilización previa autorización documentaria». (pp. 20-21)

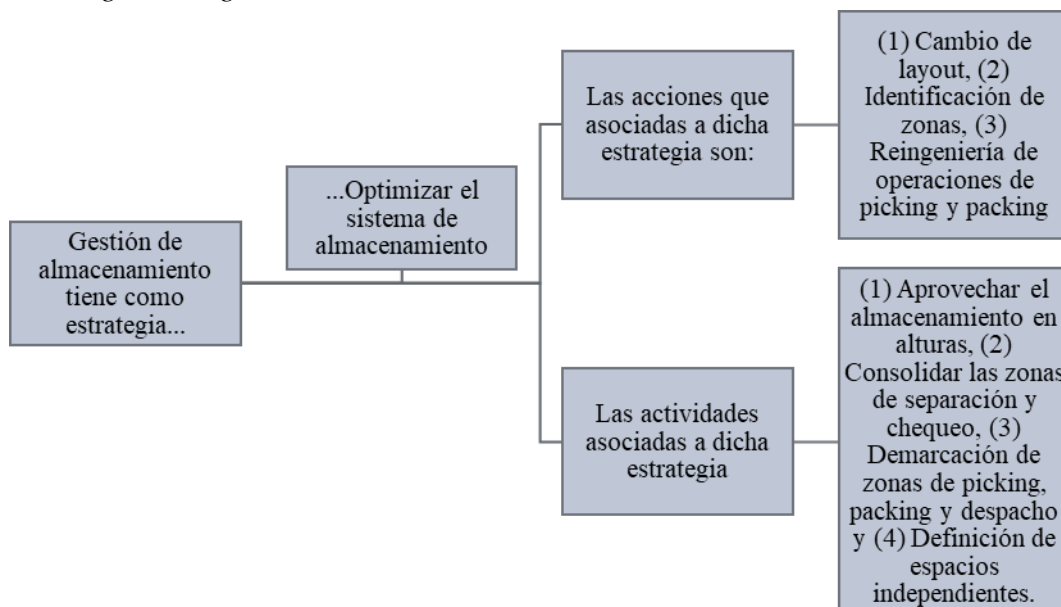
Asimismo, sobre el proceso de almacenamiento, Andaluz (2020), refiere lo siguiente:

Las municiones y explosivos deben almacenarse en edificios construidos para este fin específico (polvorines). Cuando no se dispone de polvorines especialmente construidos, los edificios usados deben proporcionar protección a los cambios de clima, ventilación adecuada y medios necesarios para su funcionamiento. En opinión de los entrevistados, con experiencia y conocimiento en la gestión de munición, no hay una relación entre tamaño, localización y necesidades de almacenamiento de munición, salvo el Cemune-Pisco, particularmente en zonas de frontera y el VRAEM. Esto produce que no exista por tipo de unidad y ubicación un modelo de calificación de polvorín que favorezca un adecuado almacenaje de la munición y la designación de los recursos humanos para su administración, lo que disminuye su tiempo de vida útil por mal almacenaje. Así mismo, los polvorines no disponen de un sistema de gestión de almacenes con una interface directa con control patrimonial, ya sea de la Brigada o del Ejército, para sistematizar y realizar el control de stock en tiempo real. (p. 40)

Asimismo, según refiere Leguizamo (2014), la Estrategia logística para el proceso de almacenamiento, esta tiene como objetivo, asegurar la efectividad de las operaciones de recibo y despacho.

Figura 15

Estrategia de la gestión de almacenamiento



Nota. Elaborado en base a Leguizamo (2014).

2.3.5. El Mantenimiento correctivo inmediato

Mantenimiento en el ámbito militar, según refiere Vittorangeli (2019), se define como la “función Logística de material relacionada con las actividades de conservar, reparar y/o modificar los medios militares para mejorar sus condiciones de servicio, recuperar el propio o del enemigo y proponer su disposición o destino final” (p. 1).

Según Vladimir (2019), la definición para mantenimiento en el contexto militar comprende lo siguiente: “[Son todas] las actividades de planificación y ejecución realizadas por el usuario y por las unidades logísticas, para conservar en condiciones de uso, los recursos logísticos del Ejército” (p. 4). Asimismo, según refiere Barazorda & Catunta (2018), para el Departamento del Ejército de los EE. UU, “mantenimiento” son todas aquellas

(...) gestiones que se llevan a cabo para conservar o restaurar, el material a un estado tal que permita su servicio o para mejorar su utilidad mediante la modificación. Abarca todas las acciones implicadas en el proceso de planear

y proporcionar apoyo de mantenimiento durante toda la vida útil del equipo.
(p. 29)

Y, según señala Salsón (2014), “mantenimiento” como parte de la logística militar es,

(...) el conjunto de capacidades que pueden ofrecer los órganos logísticos a las unidades de combate para entretener, reparar, evacuar y recuperar el material. Siempre con la finalidad de preservar las funciones del material, armamento y equipo garantizando la operatividad de la unidad. (p. 10)

Por otro lado, el mantenimiento correctivo, según refiere Barazorda & Catunta (2018), “tiene el sentido de una previsión tomada luego de detectarse una condición anormal del vehículo” (p. 33). Por último, el mantenimiento correctivo inmediato según refiere Moscoso (2017), “es el que se realiza inmediatamente de percibir la avería y defecto, con los medios disponibles, destinados a ese fin” (p. 20)

2.3.6. La Sanidad

Podemos abordar la definición que expone Arriagada (1994), la cual contempla lo siguiente:

El apoyo logístico de sanidad, va desde la responsabilidad individual del combatiente para asistirse por medio de su paquete de primeros auxilios, la atención del enfermero en el nido de heridos, la atención del médico en el puesto de curación de tropas hasta la evacuación a la Estación Médica o Buque Hospital. (p. 6)

Con respecto a la “Sanidad” según Rovimbuch (2015), basado en el artículo “Fundamentos de la asistencia de heridos en combate” señala que:

(...) es una función logística ... que tiene por fin la protección de la salud del personal militar, para atender los requerimientos planteados, es así que al igual que la logística, la sanidad militar existe desde la época en que inician la batallas y ha ido perfeccionándose a lo largo de este tiempo, es así que el

proceso de evacuación de enfermos y heridos en el campo de batalla, implicaba en la antigüedad para la sanidad militar, un despliegue de sacrificio, coraje, con trágicos errores tanto de acción como de omisión (p.121).

Asimismo, sobre la “Sanidad” en la logística militar Chereguini & Blasco (2015), refieren lo siguiente.

El apoyo sanitario constituye una importantísima capacidad a activar en las operaciones militares convencionales, pero incluso más aún en las operaciones en curso y futuras ... a provisión del apoyo sanitario a las diferentes operaciones es una necesidad fundamental para el desarrollo de las mismas, dado que cualquier deficiencia constituye, sin duda, un factor limitante. (p. 109)

2.3.7. *El Servicio a las tropas*

Según Cáceres (2018), en la actividad “Servicio a las tropas” —en el medio civil, se denomina Servicio al cliente— desarrollado en la logística “se determinan las necesidades y deseos del usuario respecto al servicio logístico, al tiempo que se establecen los niveles de servicio al cliente y el servicio posventa” (p. 48).

Asimismo, según refiere Leguizamo (2014), la Estrategia logística para el proceso de servicio al cliente tiene como objetivo, aumentar el nivel de servicio en un porcentaje alto y específico. Tiene como estrategia (1) Desarrollar un sistema de información con el cliente que se integre con todo el proceso logístico de la organización, (2) Generar planes de fidelización de clientes para la consolidación de rutas de transporte. Las acciones que asociadas a dicha estrategia son: (1) Cambio de enfoque organizacional, (2) Implementación del TOM en todos los subprocesos. Por último, tiene como actividades: (1) Gestión por procesos, (2) Integración hacia adelante, (3) Pronosticar el comportamiento de la demanda.

2.3.8. *El Transporte*

Según Ballesteros & Ballesteros (2005), refieren lo siguiente sobre la actividad transporte en la logística.

El transporte por lo general representa el elemento individual más importante en los costos logísticos para la mayoría de las empresas. Se puede observar que el movimiento de carga representa entre 1/3 y 2/3 de los costos totales de la logística.⁶ El éxito de una buena distribución depende de la flexibilidad y adaptabilidad de los medios de transporte utilizados por las empresas. (p. 144)

Según Cáceres (2018), la actividad “Transporte” desarrollado en la logística contempla, “el modo y el medio de transporte, [donde] se consolidan las cargas, se establecen las rutas de transporte, distribución y planificación de los vehículos de transporte y finalmente la tarificación del transporte” (p. 48). Por otro lado, no solo se encuentra el transporte como actividad, sino que dicha actividad contempla otros aspectos necesarios para que se lleven a cabo como los son los establecer sistemas de transporte y la necesidad de establecerlos al largo del canal de suministros debido a que, como refiere (Severa, 2010), esta:

(...) surge como consecuencia de la necesidad de superar la diferencia espacial existente entre el lugar donde se fabrica o almacena el producto y el lugar de consumo del mismo, lo que permite satisfacer la necesidad de disponibilidad del producto en forma y tiempo establecidos, de acuerdo con unos condicionantes de seguridad, servicio y coste. (p. 330)

Con respecto a la gestión del transporte según refiere Grupo CIMA (2017), esta función logística comprende una serie de decisiones básicas:

(1) Si utilizamos camiones, trenes, barcos, aviones y la combinación de los mismos. Naturalmente el sistema elegido afecta a los costes. (2) Si tenemos [medios de transporte propios] o contratamos los servicios de empresas de transportes ajenos. (3) [Sobre] la organización del sistema de transporte y la gestión de la información. La adecuada coordinación de todo el sistema integrado de transporte. (4) [Sobre] el establecimiento de las rutas. Diversos programas informáticos ayudan al establecimiento de rutas. Y, (5) [Sobre] los costos de la distribución. (p. 1)

Un “aspecto importante de la logística operacional es la capacidad de transporte que se requiere para el despliegue en operaciones. Se estila decir que todo problema logístico termina siendo un problema de transporte” (Arcadio, 2013, p. 40). Asimismo, Vladimir (2019), refiere que la definición sobre “Transporte” contempla lo siguiente: “es la función o actividad, que comprenden todas las acciones relativas al movimiento bajo cuidados especiales de personas, animales y abastecimientos. Incluye además el movimiento de personal, material y equipo a ser evacuados” (p. 4).

CAPÍTULO III.

Metodología de la investigación

El estudio con base militar cualitativo (contenido dentro del paradigma hermenéutico-interpretativo) buscaría que los investigadores descubran los datos de “sentido”, es decir, que se enfoquen en el significado profundo de la información y de las interrelaciones que provienen de los individuos que interactúan en un contexto determinado. Dicha información tendría un carácter subjetivo y no sería posible medirla cuantitativamente, así que “no tiene sentido” plantear una hipótesis de manera especulativa para después comprobarla utilizando indicadores estadísticos. Sin embargo, las hipótesis podrían, en algunos casos, brindar una orientación general del rumbo y la dirección que debería de tomar la investigación, pero no es una obligación metodológica usarla, se puede prescindir de ella sin problemas porque las investigaciones cualitativas militares, no hacen suposiciones por adelantado (Izcara Palacios, 2014).

3.1. Enfoque de investigación

Este estudio científico fue de enfoque cualitativo, porque para observar de forma lógica y no de manera subjetiva un conjunto de aspectos específicos de un contexto determinado —que no se medirían ni cuantificarían, pero que sí, serían valorados cualitativamente—, se utilizaron estrategias, metodologías, técnicas e instrumentos que ayudaron a los investigadores a comprender el significado del pensamiento y de las acciones de los casos de estudio en un momento dado. Así, la “unidad de análisis esencial sería la cualidad. A partir de este enfoque se obtuvieron categorías (patrones, nodos, ejes, etc.) y una relación estructural y/o sistémica entre las partes y el todo de la realidad estudiada” (Vargas, 2011, p.21).

3.2. Tipo de investigación

De acuerdo a la visión esquemática de los tipos de investigación militar cualitativa, la presente investigación corresponde al tipo de investigación teórica – empírica; sería empírica porque el estudio se sustenta en las evidencias para poner a prueba un conjunto de supuestos y, según, Hernandez (2006), un estudio teórico describiría el estado pasado y actual del conocimiento sobre el problema de estudio registrando cómo la investigación podría agregar valor a la literatura existente.

3.3. Método de investigación

Este estudio científico se realizó con el método “hermenéutico interpretativo”. En relación con este paradigma, todo conocimiento sería una construcción subjetiva e interpretativa producto de la observación y comprensión de una realidad concreta y, de las interacciones de todos los sistemas en movimiento contenidos dentro de esa realidad específica que le daría sentido y la diferenciarían de otros contextos y realidades. Todo conocimiento nuevo se crea en torno a de formulaciones de sentido de los individuos; es el ser humano en su necesidad por satisfacer sus necesidades superando adversidades que crea nuevos saberes. Finalmente, el conocimiento es la construcción subjetiva y continua de aquello que le da sentido a la realidad investigada como un todo (Vargas Beal, 2011). De esta forma, el método interpretativo – hermenéutico, busca traducir el significado de las acciones de un punto inmaterial a uno estructurado.

3.4. Escenario de estudio

Este estudio científico se realizó en las zonas en donde se desarrolló campaña de El Alto Cenepa en 1995. Se recabó datos de manera virtual por medio de la revisión documental provenientes de fuentes información primaria², numeral 3.7—.

3.5. Objeto de estudio

El objeto estudio fue comprender el significado de las experiencias humanas del personal militar —durante el conflicto del Alto Cenepa de 1995—, en relación con la planificación logística militar en un contexto de enfrentamientos abiertos entre los Ejércitos comprometidos en el conflicto de Perú y Ecuador.

3.6. Observable (s) de estudio

Se analizaron los casos de estudios que fueron más accesibles para el investigador: Data histórico en torno al Conflicto del Alto Cenepa. Esta Investigación comprendió la revisión de documentos históricos que pretenden comprender un fenómeno histórico que tiene gran relevancia para las Fuerzas Armadas del Perú. Responden a la pregunta: “¿Cuáles son las lecciones aprendidas que dejó la

² Proporcionan datos de primera mano. Un tipo muy importante de fuentes primarias son los artículos científicos

campana de El Alto Cenepa en 1995, y porqué estas son importantes para nuestro Ejército?”.

3.7. Fuentes de información

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizaron fuentes de información primaria, lo que permitió completar los datos recogidos inicialmente con la guía de entrevista y realizar un análisis minucioso de las lecciones aprendidas de la planificación Logística en el Conflicto Del Alto Cenepa de 1995.

- Ecuador - Perú: Horizontes de la negociación y el conflicto
- Aspectos que NO se tomaron en cuenta en el Conflicto del Cenepa
- Twinza, el fin de un conflicto pasado y presente del problema territorial Ecuador - Perú
- Manual de organización y funciones de la división logística -4ta-DIEMCFFAA
- Apoyo Logístico Operativo a Las Misiones de Mantenimiento de La Paz. Curso Intermedio de Logística
- La logística conjunta en los nuevos conflictos
- Vencedores del 41 Campaña militar contra Ecuador
- El Conflicto del Alto Cenepa de 1995 y sus repercusiones en el aspecto social del Ecuador
- Historia del Sistema de Información Logístico Coordinado del Sector Defensa de Colombia -SILOG
- Lecciones aprendidas en el conflicto de la cordillera del Condor y las relaciones diplomáticas entre Perú y Ecuador, año 1981
- Gestión Logística en la Fuerza Aérea del Perú y su relación con la defensa nacional, periodo 2015 - 2016
- La logística de la guerra del CENEPA
- Análisis comparativo del Sistema Logístico de los Ejércitos del Ecuador y Argentina, desde el punto de vista doctrinario
- Mejoramiento del proceso de gestión de la munición en el Ejército del Perú.

3.8. Técnica e instrumentos de acopio de información

3.8.1. Técnica de acopio de información

Análisis documentario. Se utilizó dicha técnica para realizar la interpretación y análisis de la data relevante que se clasificó después de revisar los archivos y registros para luego proceder a sintetizar la información clave (Izcara, 2014). Finalmente, se registraron todos los sucesos de situaciones específicas archivándose en imágenes fotográficas, vídeos o grabaciones de audios con el propósito de buscar patrones causales y determinar la forma cómo los hechos ocurrieron (Vargas, 2011).

Entrevista. Esta técnica cualitativa, se utilizó para obtener información de fuentes primarias y observar, de primera mano, los casos de estudios seleccionados para entender sus motivaciones, comprender sus sentimientos y experiencias para luego valorarlas subjetivamente; así, el entrevistado da su opinión sobre un asunto puntual y, el entrevistador, recoge e interpreta esa información particular (Vargas, 2011).

3.8.2. Instrumentos de acopio de información

3.8.2.1. Ficha de registro documental

Para cada concepto central y ligado se ha considerado la siguiente estructura:

Documentos, Autor – Año y Citas: Principales unidades de análisis (Anexo 2).

Ficha de registro documental de la categoría 1: Planificación Logística (categoría), Actividades Doctrinarias de procesos y procedimientos (sub categoría), Actividades doctrinarias de conceptos de apoyo logístico (sub categoría).

Ficha de registro documental de la categoría 2: Conflicto del Alto Cenepa – 1995 (categoría) y Aplicación de doctrinas defensivas del apoyo logístico en terreno selvático (sub categoría).

3.8.2.2. Guía de entrevista.

Se tomó 01 entrevista semi-estructurada al personal militar del ejército del Perú que tuvo participación en el conflicto del alto CENEPA: 01 Coronel de Caballería, 02 Coroneles de Artillería, 01 General de División y 01 Mayor de Artillería (Anexo 2).

- ¿Contaba su Unidad con sus efectivos completos, así como sus dotaciones de armamento y equipo para cumplir la misión asignada?

- ¿Qué dificultades tuvo que enfrentar su Unidad, en relación al abastecimiento de alimentos, munición y equipos diversos, durante las operaciones?
- ¿Qué ventajas había obtenido el Ejército del Ecuador, para asegurar mejores condiciones de combatir con éxito a nuestras tropas?
- ¿Cuáles cree Ud., que fueron las principales deficiencias en el planeamiento logístico que mostró el Ejército del Perú?
- ¿Se tomaron medidas para corregir las fallas que Usted observó?
- ¿De qué manera influyó la superioridad aérea del Ecuador en la zona del conflicto?
- ¿Por qué las tropas peruanas no podían comunicarse con seguridad en la zona de operaciones?
- ¿Cómo influyó la preparación previa del terreno por parte del Ecuador, antes que estallara el Conflicto?
- ¿Cree usted que es necesario tener un sistema de almacenes de clase I y VI permanentemente operativos por parte del Perú, cerca de la zona de frontera? Explique las ventajas
- ¿Cree usted que las Unidades del E.P, próximas a la zona de la frontera norte, deben estar con sus efectivos completos y con entrenamiento permanente?

3.9. Acceso al campo y acopio de información

3.9.1. Acceso al campo

Para el levantamiento los investigadores solicitaron el permiso correspondiente para ingresar a las zonas en donde se desarrolló campaña de El Alto Cenepa con el fin de recabar información de primera mano; asimismo, se procedió a solicitar permiso a la superioridad para acceder a registros y datos de manera virtual por medio de la revisión documental provenientes de fuentes información primaria de los archivos del ejército de Perú. Todo trabajo de campo debe ser planificado evitando, en lo posible, contratiempos o que se pierda información; por todo ello, debe preverse aspectos básicos como “donde se hará el levantamiento está cerca y se puede recurrir a él cuantas veces se quiera, pero en ocasiones el campo está muy lejos o será posible acudir a él por una única ocasión” (Vargas, 2011, p.83).

3.9.2. Acopio de información

La recolección de información relevante, que fue usada para el presente estudio científico, estuvo a cargo del equipo investigador. Los investigadores emplearon todas las técnicas e instrumentos de recolección de información descritos en el numeral 3.8. La información recopilada fue perfectamente clasificada y se archivó sistemáticamente para garantizar su localización en todo momento y según se necesite. Al respecto Vargas (2011), afirmó que, “la información que se vació en memorias digitales de cualquier tipo (grabaciones, videos, fotos, etc.) debe siempre respaldarse en otro equipo o discos duros de capacidad suficiente el mismo día que se obtuvo” (p.86).

3.10. Método de análisis de datos

Monje (2011), sostuvo que “(...) el análisis en los estudios cualitativos consiste en la realización de las operaciones a las que el investigador someterá los datos con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos en su estudio” (p.192). El análisis de los datos cualitativos utilizados en este estudio científico se realizó:

(...) la interpretación de la información cualitativa tiene que aparecer referenciado por la constatación empírica. Es decir, el discurso objetivo “literal” de los informantes debe aparecer referenciado en el análisis de los datos. Esto constituye un elemento de rigor de la investigación. (...) El discurso emitido por los entrevistados no se explica por sí mismo, sino que requiere de una labor de análisis. (...) el espacio dedicado al análisis debe ser visiblemente superior al espacio ocupado por la plasmación de citas literales expresada por los entrevistados. (...) la interpretación de los datos primarios es importante que sea enriquecida mediante su contraste con el análisis de datos secundarios. (Izcara, 2014, p. 68).

CAPÍTULO IV.

Análisis y síntesis

4.1. Recolección de datos

La recolección de datos tuvo como fin conseguir información clave en relación con el personal militar del ejército del Perú que tuvo participación en el conflicto del alto CENEPA para poder comprender el fenómeno estudiado desde las “(...) percepciones, creencias, emociones, interacciones, pensamientos, prácticas, experiencias y vivencias de los participantes” (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2018, p.443).

Se seleccionaron los casos de estudio con las siguientes características: personal militar del ejército del Perú que tuvo participación en el conflicto del alto CENEPA —01 Coronel de Caballería, 02 Coroneles de Artillería, 01 General de División y 01 Mayor de Artillería—, los cuales se fueron elegidos por considerarse representativos (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2018). Se determinó que un aspecto de selección relevante debía ser la experiencia de combate en zonas de operación y de conflicto armado. Para la recolección de datos se usaron las técnicas: (1) el análisis documental y (2) la entrevista semi-estructurada. Cuyos instrumentos fueron: guía de análisis documental y guía de entrevista. Las entrevistas se realizaron en 45 minutos. Los casos de estudios representativos seleccionados fueron:

Tabla 5

Casos de estudios entrevistados

Nº	Grado	Nombre y apellido	Puesto desempeñado durante el conflicto
1	General de División	Roberto Enrique Chiabra León	Coronel jefe de Operaciones en el PV – 1.
2	Coronel de Artillería	Luis Rojo Alzamora	S-4 del Batallón Contrasubversivo N° 61 de la División de FFEE
3	Coronel de Caballería	Rony Vargas Marchena	Tte. CrI. Jefe del RCB 113
4	Coronel de Artillería	Nicola Quiroz Castillo	En el Batallón Contrasubversivo N° 16 de Tingo María
5	Mayor de Artillería	José Jara Garro	En la Cía. Especial de Comandos “TIGRE”

Nota. Para participar de la presente investigación científica, se entrevistó al personal militar del ejército del Perú que tuvo participación en el conflicto del alto CENEPA: 01 Coronel de Caballería, 02 Coroneles de Artillería, 01 General de División y 01 Mayor de Artillería. Elaboración propia.

Asimismo, el análisis documentario —Tal como se muestra en la tabla 3—, se realizó sobre la base de fuentes periodística cómo artículos de revistas especializadas, fuentes de información académica como libros; y, manuales de planificación logística.

Tabla 6

Documentos analizados

Nº	Documentos	Autor – Año
1	Ecuador - Perú: Horizontes de la negociación y el conflicto	(Bonilla, 1999)
2	Aspectos que NO se tomaron en cuenta en el Conflicto del Cenepa	(Bonilla, 1999)
3	Twinsa, el fin de un conflicto pasado y presente del problema territorial Ecuador - Perú	(Fielden, 2000)
4	Manual de organización y funciones de la división logística - 4ta-DIEMCFFAA	(Fuerzas Armadas del Perú 2009)
5	Apoyo Logístico Operativo a Las Misiones de Mantenimiento de La Paz. Curso Intermedio de Logística	(Instituto para Formación en Operaciones de Paz, 2011)
6	La logística conjunta en los nuevos conflictos	(Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional, 2012)
7	Vencedores del 41 Campaña militar contra Ecuador	(Julca, 2017)
8	El Conflicto del Alto Cenepa de 1995 y sus repercusiones en el aspecto social del Ecuador	(Uvidia, 2017)
9	Historia del Sistema de Información Logístico Coordinado del Sector Defensa de Colombia -SILOG	(Cáceres, 2018)
10	Lecciones aprendidas en el conflicto de la cordillera del Cóndor y las relaciones diplomáticas entre Perú y Ecuador, año 1981	(Gambeta, Rodríguez y Velazquez, 2018)
11	Gestión Logística en la Fuerza Aérea del Perú y su relación con la defensa nacional, periodo 2015 - 2016	(Vanini, 2018)
12	La logística de la guerra del CENEPA	(Vasco, 2019)
13	Análisis comparativo del Sistema Logístico de los Ejércitos del Ecuador y Argentina, desde el punto de vista doctrinario	(Vladimir, 2019)
14	Mejoramiento del proceso de gestión de la munición en el Ejército del Perú	(Andaluz, 2020)

Nota. Elaboración propia.

4.2. Revisión y organización de los datos

Toda la información se organizó en base a las entrevistas y el análisis de los registros documentales seleccionados; posteriormente, los datos claves se guardaron en una hoja de cálculo (Excel) para su posterior clasificación y análisis (a modo de bitácora), se guardó celosamente la identidad de los informantes cumpliendo cabalmente con el principio de confidencialidad. Finalmente, la información fue organizada según los siguientes estamentos:

Por temas: Planificación logística y conflicto en el Alto Cenepa

Por tipo de datos: entrevistas, documentos y memos. De esta manera se redujo el exceso de información seleccionado solo aquella que fue clave agrupándola en

códigos y, a su vez, cada código (como información clave agrupada) se subordina a otro o establece relaciones horizontales o relaciones contradictorias, etc.

4.3. Definición de las unidades de análisis

Después de organizar la información y estructurar los procesos de análisis comienza la revisión de los datos de forma minuciosa en donde se establecen las unidades mínimas de análisis que se van a considerar y que servirían de base para la codificación durante el proceso de reducción o síntesis de la información.

Tabla 7

Aspectos de selección de las unidades de análisis

Instrumentos	Unidad de análisis: Citas
Guía de Entrevista	Palabras: sustantivos, verbos y adjetivos
Guía documentaria	Oraciones

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8

Recolección de datos

Categorías (temas)	Subcategorías	Instrumentos
1. Planificación Logística	1.1. Actividades doctrinarias de procesos y procedimientos	Guía de entrevista (entrevista a profundidad) y Guía de análisis documentario
	1.2. Actividades doctrinarias de conceptos de apoyo logístico	
2. Conflicto Del Alto Cenepa de 1995	2.1. Aplicación de doctrinas defensivas del apoyo logístico en terreno selvático	

Nota. se utilizaron 02 instrumentos para obtener información de cada categoría apriorística. Elaboración propia.

Tabla 9*Guía de análisis documental: selección de las unidades de análisis*

Temas (categoría)	Subcategorías (SC)	ID	Participantes	Técnica de selección de datos	Citas: Principales unidades de análisis
Planificación Logística	[ACT_DOC_C_AL] [ACT_DOC_PP] [ALMACENAM] [COMPRS] [GEST_INVEN] [SERV_TROP] [ABAST]				función logística de abastecimiento
Planificación Logística	[ABAST]	P1	Autor: Andaluz (2020) – Doc: Mejoramiento del proceso de gestión de la munición en el Ejército del Perú	Análisis Documental	software del sistema de control de bienes, abastecimiento y mantenimiento del Ejército (Siscobam) Modelo escategrama de la demanda, variabilidad y rentabilidad Viabilidad: posibilidad de proporcionar los abastecimientos y servicios mínimos esenciales requeridos para el funcionamiento de la Fuerza.
Planificación Logística	[ACT_DOC_C_AL]				Sostenibilidad: capacidad de mantener el apoyo logístico, derivada de un planeamiento adecuado
Planificación Logística	[ACT_DOC_PP] [ACT_DOC_C_AL]				el proceso de gestión de munición en el Ejército no se hace como una actividad única, integrada y sistematizada, sino que existe una fragmentación de responsabilidades
Planificación Logística	[ACT_DOC_PP] [GEST_INVEN] [ALMACENAM]				La logística militar tiene como objetivo, preparar, obtener, almacenar, distribuir y administrar los recursos materiales y servicios que necesita el Ejército
Conflicto del Alto Cenepa - 1995	[PRIO_ABAS_CI_CV]				
Planificación Logística	[ACT_DOC_PP]				

Temas (categoría)	Subcategorías (SC)	ID	Participantes	Técnica de selección de datos	Citas: Principales unidades de análisis
					Flexibilidad: capacidad de adaptación de estructuras y procedimientos predictibilidad, para la generación de certeza y empleo de razones uniformes en las decisiones de compra; y de racionalidad para el empleo de procesos y procedimientos lógicos para la determinación de necesidades Cálculo de necesidades Instrucción para el conocimiento del funcionamiento del sistema logístico del
Planificación Logística	[ACT_DOC_C_AL] [ACT_DOC_PP]				Ejército Centro de Municiones del Ejército (Cemune)
Planificación Logística Conflicto del Alto Cenepa - 1995 Planificación Logística	[ALMACENAM] [PRIO_ABAS_CI_CV] [ALMACENAM]				adquisición y almacenamiento
Conflicto del Alto Cenepa - 1995 Planificación Logística	[COMPRS] [PRIO_ABAS_CI_CV] [ALMACENAM]				Gestión de almacenamiento y manipulación de materiales gestión interoperativa y articulada con otros sistemas de acuerdo con los métodos de la gestión logística moderna warehouse management system Gestión de materiales Modelo de pronóstico de la demanda procesos técnicos de cálculo de necesidades, control de stock y disposición final Estandarización: empleo de patrones de uniformidad que reduzcan costos los cuales persiguen la simplificación
Planificación Logística	[ALMACENAM] [GEST_INVEN]				
Planificación Logística	[COMPRS]				

Temas (categoría)	Subcategorías (SC)	ID	Participantes	Técnica de selección de datos	Citas: Principales unidades de análisis
Planificación Logística	[GEST_INVEN]				En el año 2015, se detectó la pérdida sistemática de granadas y municiones de los polvorines del Ejército entre marzo y julio de 2015, el Ejército perdió 104.750 municiones de pequeño calibre (pistola y fusil) inventarios de munición de todo el Ejército Inventarios descentralizados de cada Brigada optimización para la implementación de un sistema de gestión de almacenes sistematización, integridad y no duplicidad de esfuerzos Benchmarking: Oportunidad: cantidad adecuada, en el lugar adecuado y en el momento oportuno sistema de administración, control y verificación anacrónico
Planificación Logística	[P_L]				corriente de abastecimientos de todas las clases administración y el control de artículos críticos como la munición Gestión de distribución física Gestión de la estructura de planta: Gestión de tráfico y transporte
Conflicto del Alto Cenepa - 1995	[PRIO_ABAS_CI_CV]				
Planificación Logística	[SERV_TROP]				
Planificación Logística	[TRANSP]				
Planificación Logística	[ACT_DOC_C_AL] [ACT_DOC_PP]				
Conflicto del Alto Cenepa - 1995	[ACT_DOC_D_AL_TS] [PRIO_ABAS_CI_CV]	P2	Autor: Bonilla (1999) – Doc: Aspectos que NO se tomaron en cuenta en el Conflicto del Cenepa	Análisis Documental	La importancia de la coordinación entre las armas y servicios para vencer
Planificación Logística	[ACT_DOC_C_AL] [ACT_DOC_PP]				La Unidad designada para proporcionar el apoyo logístico en la zona (BS 5) presentó serias limitaciones para el cumplimiento de su Misión
Conflicto del Alto Cenepa - 1995	[ACT_DOC_D_AL_TS]				

Temas (categoría)	Subcategorías (SC)	ID	Participantes	Técnica de selección de datos	Citas: Principales unidades de análisis
Planificación Logística	[P_L]				debido fundamentalmente al mal equipamiento y carencia de personal especializado deficiencia en las comunicaciones entre el Comando y Estado Mayor del Agrupamiento Táctico con las unidades, escuadrones y equipos de combate desplegados en el área de combate el calor reinante en la zona, así como, a lo difícil del terreno buscaron aligerarse del peso del equipo y de prendas, a fin de evitar la fatiga, dando lugar a considerables pérdidas de material y equipo La doctrina logística que tanto inculcaron sobre la explotación de los recursos locales, estuvo lejos de ser aplicada; este saber no fue realista, en el área de retaguardia era imposible hacerlo misiones de reconocimiento Guerra Perú – Ecuador 1941 Conflicto del Alto Comaina o Falso Paquisha 1981 El Conflicto del alto Cenepa demostró la falta, déficit y/o condición obsoleta, de nuestro equipo y armamento. falta de mantenimiento del material antiaéreo, morteros y equipos de radio se ha reflejado en las Operaciones con su inoperancia organizaciones no gubernamentales hablan de una cifra total de 500 muertos sumados en ambos bandos, mientras que otros centros de documentación hablan de una cifra de 120 muertos
Conflicto del Alto Cenepa - 1995	[ACT_DOC_D_AL_TS]				
Planificación Logística	[PRIO_ABAS_CI_CV]				
Conflicto del Alto Cenepa - 1995	[P_L]				
Conflicto del Alto Cenepa - 1995	[ACT_DOC_D_AL_TS]				
Conflicto del Alto Cenepa - 1995	[C_A_C]				
Planificación Logística	[P_L]				
Conflicto del Alto Cenepa - 1995	[PRIO_ABAS_CI_CV]				
Planificación Logística	[U_A_F_E]				
Conflicto del Alto Cenepa - 1995	[P_L]				
Conflicto del Alto Cenepa - 1995	[PRIO_ABAS_CI_CV]				
Conflicto del Alto Cenepa - 1995	[SANID]				

Temas (categoría)	Subcategorías (SC)	ID	Participantes	Técnica de selección de datos	Citas: Principales unidades de análisis
Conflicto del Alto Cenepa - 1995	[ACT_DOC_D_AL_TS]	P3	Autor: Bonilla (1999) – Doc: Ecuador - Perú Horizontes de la negociación y el conflicto.	Análisis Documental	controversia limítrofe
Conflicto del Alto Cenepa - 1995	[C_A_C]				razones geográficas y económicas la cabecera del río Cenepa. Esta zona se consideraba de importancia política y no solo militar profesionalización de las Fuerzas Armadas discurso cultural del nacionalismo En medio de dos políticas exteriores contradictorias y aparentemente irreconciliables, la opción de la violencia siempre estuvo presente usar sus medios militares como instrumentos de política exterior países garantes el nacionalismo inejecutabilidad parcial del Protocolo de Río de Janeiro movilización de tropas
Planificación Logística	[P_L]	P4	Autor: Cáceres (2018) – Doc: Historia del Sistema de Información Logístico Coordinado del Sector Defensa de Colombia - SILOG	Análisis Documental	plan logístico
Planificación Logística	[ABAST] [ACT_DOC_C_AL] [ACT_DOC_PP] [ALMACENAM] [COMPRS] [GEST_INVEN] [SERV_TROP] [TRANSP]				Información
Planificación Logística	[ACT_DOC_PP] [ALMACENAM]				métodos de transmisión de información Cadena Logística
Planificación Logística	[COMPRS] ELEC_VS_ABAST]				selección de las fuentes de suministro

Temas (categoría)	Subcategorías (SC)	ID	Participantes	Técnica de selección de datos	Citas: Principales unidades de análisis
Conflicto del Alto Cenepa - 1995 Planificación Logística	[USO_VS_ABAST] [P_L]				La organización de los transportes
Conflicto del Alto Cenepa - 1995 Planificación Logística Planificación Logística	[ELEC_VS_ABAST] [USO_VS_ABAST] [GEST_INVEN] [M_C_I]				distribución y planificación estrategias de recepción El mantenimiento de los equipos tácticas destinadas a la optimización de la movilización de los recursos estrategia, la administración de bienes materiales, como armas, suministros y transporte, y potencial humano ciencia militar sistema operacional información y cooperación red logística determinan las necesidades Cadena Logística circulación de armas para las unidades de los militares en ejercicio, municiones, alimentos, ropa, medicinas
Planificación Logística	[P_L]				
Planificación Logística	[SERV_TROP]				
Planificación Logística	[COMPRS]				
Conflicto del Alto Cenepa - 1995	[PRIO_ABAS_CI_CV]				
Planificación Logística	[ABAST] [ACT_DOC_C_AL] [M_C_I] [SANID]				estructuras logísticas conjuntas organizadas
Planificación Logística	[ACT_DOC_C_AL] [ACT_DOC_PP]	P5	Autor: Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional (2012) – Doc: La logística conjunta en los nuevos conflictos	Análisis Documental	sistemas, procedimientos y medios logísticos
Planificación Logística	[ACT_DOC_C_AL] [ACT_DOC_PP]				guerras asimétricas
Conflicto del Alto Cenepa - 1995	[U_A_F_E]				
Planificación Logística	[ACT_DOC_C_AL] [ACT_DOC_PP]				población
Conflicto del Alto Cenepa - 1995	[ACT_DOC_D_AL_TS]				

Temas (categoría)	Subcategorías (SC)	ID	Participantes	Técnica de selección de datos	Citas: Principales unidades de análisis
Planificación Logística Conflicto del Alto Cenepa - 1995	[ACT_DOC_C_AL] [ACT_DOC_PP] [ACT_DOC_D_AL_TS]				ingeniería militar Táctica Estrategia Arte Operacional
Planificación Logística	[ACT_DOC_C_AL]				estructuras logísticas conjuntas organizadas
Planificación Logística Conflicto del Alto Cenepa - 1995	[ABAST] [M_C_I] [ACT_DOC_C_AL] [SANID] [ACT_DOC_PP] [C_A_C]				Arte Militar esfuerzo financiero, organizativo y logístico mundo globalizado nuevos sistemas de armas, sistemas de protección, vehículos, comunicaciones, vacunas La Doctrina para la Acción Conjunta de las Fuerzas Armadas
Planificación Logística Conflicto del Alto Cenepa - 1995	[P_L] [U_A_F_E]				
Conflicto del Alto Cenepa - 1995	[C_A_C]	P6	Autor: Fielden (2000) – Doc: Twinza, el fin de un conflicto pasado y presente del problema territorial Ecuador - Perú	Análisis Documental	cohesión programática carrera armamentista aviación y coherencia antimisilística, Impasses salida libre y soberana al río Amazonas Declaración de Itamaraty incursiones de helicópteros Declaración de Montevideo Compra de armas
Planificación Logística Planificación Logística Conflicto del Alto Cenepa - 1995	[ACT_DOC_C_AL] [ACT_DOC_C_AL] [ACT_DOC_PP] [ACT_DOC_D_AL_TS] [ACT_DOC_C_AL]	P7	Autor: Fuerzas Armadas del Perú (2009) – Doc: Manual de organización y funciones de la división	Análisis Documental	operaciones y acciones militares conjuntas movilización en el campo militar Departamento de planeamiento y doctrina

Temas (categoría)	Subcategorías (SC)	ID	Participantes	Técnica de selección de datos	Citas: Principales unidades de análisis
Planificación Logística Conflicto del Alto Cenepa - 1995	[ACT_DOC_PP] [PRIO_ABAS_CI_CV]		logística -4ta- DIEMCFFAA		Departamento de operaciones logísticas terrestres
Planificación Logística	[ACT_DOC_C_AL] [ACT_DOC_PP] [ACT_DOC_C_AL]				Departamento de movilización
Planificación Logística	[ACT_DOC_PP] [M_C_I] [GEST_INVEN]				Sección de control de existencias y operatividad
Planificación Logística	[P_L]				SECCION DE PLANEAMIENTO LOGÍSTICO DEPARTAMENTO DE OPERACIONES LOGÍSTICAS NAVALES DEPARTAMENTO DE OPERACIONES LOGÍSTICAS AÈREAS
Conflicto del Alto Cenepa - 1995	[C_A_C]	P8	Autores: Gambeta, Rodriguez y Velazquez 2018 – Doc: Lecciones aprendidas en el conflicto de la cordillera del Condor y las relaciones diplomáticas entre Perú y Ecuador, año 1981	Análisis Documental	clase política peruana ineficiencia en las relaciones diplomáticas tensiones militares Diplomacia Uti possidetis conflicto de la cordillera del Cóndor de 1981 guarniciones militares pueblos y comunidades fronterizas expansión
Planificación Logística	[ACT_DOC_C_AL]	P9	Autor: Instituto para Formación en Operaciones de Paz (2011) – Doc: Apoyo Logístico Operativo a Las Misiones de	Análisis Documental	Operaciones de mantenimiento de la paz Complejidad política naturaleza dinámica de cada escenario operativo Diferencias geográficas Diferencias lingüísticas y comunicacionales tarea operativa Espacio, tiempo, personal, material

Temas (categoría)	Subcategorías (SC)	ID	Participantes	Técnica de selección de datos	Citas: Principales unidades de análisis	
			Mantenimiento de La Paz		Unidades de suministro Unidades de ingenieros de campo y multifunción Control de traslados tipo de misión	
Planificación Logística	[P_L] [ACT_DOC_C_AL]	P10	Autor: Julca (2017) – Doc: Vencedores del 41 Campaña militar contra Ecuador	Análisis Documental	Plan de maniobra	
Planificación Logística	[ACT_DOC_PP] [ACT_DOC_D_AL_TS]				Conflicto del Alto Cenepa - 1995	campana militar de 1941 secuela de las luchas fronterizas Problemas fronterizos en el Perú republicano Tratado Pando-Noboa puestos de vigilancia enfrentamiento armado
	[C_A_C]				Conflicto del Alto Cenepa - 1995	
Planificación Logística	[P_L] [ACT_DOC_C_AL]					
Planificación Logística	[ACT_DOC_PP] [ACT_DOC_D_AL_TS]	P11	Autor: Uvidia (2017) – Doc: El Conflicto del Alto Cenepa de 1995 y sus repercusiones en el aspecto social del Ecuador	Análisis Documental	capacitación técnica para la defensa	
	[ACT_DOC_D_AL_TS]				Conflicto del Alto Cenepa - 1995	Cordillera del Cóndor Tiwintza difícil acceso inexistencia del protocolo Mosquera- Pedemonte principio de libre determinación Recursos Mineros
	[C_A_C]				Conflicto del Alto Cenepa - 1995	
Planificación Logística	[ACT_DOC_PP]					
Planificación Logística	[P_L]	P12	Autor: Vanini (2018) – Doc: Gestión Logística en la Fuerza Aerea del Perú y su relación con	Análisis Documental	diagrama de operaciones y procesos gestión logística moderna administración coordinada controlar costos mejorar la calidad	

Temas (categoría)	Subcategorías (SC)	ID	Participantes	Técnica de selección de datos	Citas: Principales unidades de análisis
			la defensa nacional, periodo 2015 - 2016		maximizar el servicio aumentar el beneficio de una institución aspectos económicos, políticos, sociales, legales y ambientales. lineamientos estratégicos políticas de la Defensa Nacional aprovisionamiento de materiales
Planificación Logística Conflicto del Alto Cenepa - 1995	[P_L] [PRIO_ABAS_CI_CV]				
Planificación Logística Conflicto del Alto Cenepa - 1995	[ACT_DOC_C_AL] [ACT_DOC_D_AL_TS]				tropas nativas
Planificación Logística Conflicto del Alto Cenepa - 1995	[ACT_DOC_C_AL] [TRANSP]				medios aéreos y terrestres
Planificación Logística Conflicto del Alto Cenepa - 1995	[PRIO_ABAS_CI_CV] [P_L]	P13	Autor: Vasco (2019) – Doc: La logística de la guerra del CENEPa		reconocimientos de corto alcance Escuela de Infantería Brigada Especial de Combate Eloy Alfaro comunidades Shuar
Planificación Logística Conflicto del Alto Cenepa - 1995	[ACT_DOC_D_AL_TS]				
Conflicto del Alto Cenepa - 1995	[C_A_C]				
Planificación Logística Conflicto del Alto Cenepa - 1995	[P_L] [C_A_C]				
Planificación Logística Planificación Logística	[ABAST] [ACT_DOC_C_AL] [ACT_DOC_PP]		Autor: Vladimir (2019) – Doc: Análisis comparativo del Sistema Logístico de los Ejércitos del Ecuador y Argentina, desde el punto de vista doctrinario	Análisis Documental	previsión y provisión sostenimiento de las tropas Zonas De Acción Táctica Área de retaguardia Zona de Operaciones. planificación y ejecución sistema logístico flexible capacidad combativa
Conflicto del Alto Cenepa - 1995	[ACT_DOC_D_AL_TS]	P14			
Planificación Logística	[M_C_I]				
Planificación Logística	[P_L]				
Planificación Logística	[ABAST] [TRANSP] [ABAST]	P15		Guía de Entrevistas	botes de transporte

Temas (categoría)	Subcategorías (SC)	ID	Participantes	Técnica de selección de datos	Citas: Principales unidades de análisis
Planificación Logística	[TRANSP]				camiones civiles de Bagua Grande
Conflicto del Alto Cenepa - 1995	[PRIO_ABAS_CI_CV]				
Planificación Logística	[ABAST]				amplitud de la zona
Conflicto del Alto Cenepa - 1995	[ELEC_VS_ABAST]				
Planificación Logística	[PRIO_ABAS_CI_CV]		Entrevistado: CrI Cab		defensa aérea escalonada
Conflicto del Alto Cenepa - 1995	[USO_VS_ABAST]		EP R Rony Vargas		
Planificación Logística	[ACT_DOC_C_AL]		Marchena		
Conflicto del Alto Cenepa - 1995	[ACT_DOC_PP]				
Planificación Logística	[ACT_DOC_D_AL_TS]				Plan de la Reserva Móvil
Conflicto del Alto Cenepa - 1995	[CONS_HEL]				zona administrativa
Planificación Logística	[P_L]				demasiada improvisación
Conflicto del Alto Cenepa - 1995	[C_A_C]				desabastecimiento de víveres
Planificación Logística	[P_L]				
Planificación Logística	[ABAST]				
Conflicto del Alto Cenepa - 1995	[ALMACENAM]				Armamento mayor y granadas
Planificación Logística	[GEST_INVEN]				
Conflicto del Alto Cenepa - 1995	[PRIO_ABAS_CI_CV]	P16	Entrevistado: CrI. Luis	Guía de	improvisar la designación de los objetivos
Planificación Logística	[P_L]		Rojo Alzamora	Entrevistas	medidas reactivas
Conflicto del Alto Cenepa - 1995	[C_A_C]				problema del abastecimiento de alimentos
Planificación Logística	[P_L]				No había equipos de mantenimiento orgánico
					factor humano
Planificación Logística	[ABAST]				
	[ACT_DOC_C_AL]				
	[ACT_DOC_PP]				
	[ALMACENAM]				
	[TRANSP]	P17	Entrevistado: Mayor	Guía de	Los ecuatorianos habían construido una
	[USO_VS_ABAST]		José Jara Garro	Entrevistas	carretera
Conflicto del Alto Cenepa - 1995	[PRIO_ABAS_CI_CV]				
	[ACT_DOC_D_AL_TS]				
	[ELEC_VS_ABAST]				

Temas (categoría)	Subcategorías (SC)	ID	Participantes	Técnica de selección de datos	Citas: Principales unidades de análisis
Planificación Logística	[ACT_DOC_C_AL]				
Conflicto del Alto Cenepa - 1995	[ACT_DOC_PP]				Batallón de Comandos
Conflicto del Alto Cenepa - 1995	[ACT_DOC_D_AL_TS]				
Conflicto del Alto Cenepa - 1995	[C_A_C]				fusiles FAL, ya estaban desfasados
Planificación Logística	[PRIO_ABAS_CI_CV]				
Conflicto del Alto Cenepa - 1995	[P_L]				ser proactivos, no reactivos
Conflicto del Alto Cenepa - 1995	[C_A_C]				radios eran obsoletas
Planificación Logística	[P_L]				
Planificación Logística	[P_L]				Unidades de Artillería
Conflicto del Alto Cenepa - 1995	[U_A_F_E]				
Planificación Logística	[ACT_DOC_C_AL]				
Conflicto del Alto Cenepa - 1995	[ACT_DOC_D_AL_TS]				Yachis
Planificación Logística	[PRIO_ABAS_CI_CV]				
Conflicto del Alto Cenepa - 1995	[P_L]	P18	Entrevistado: Gral. Roberto Chiabra Leon	Guía de Entrevistas	No había inteligencia estratégica
Conflicto del Alto Cenepa - 1995	[C_A_C]				No hubo pistas de aterrizaje
Conflicto del Alto Cenepa - 1995	[CONS_HEL]				Doctrina general
Planificación Logística	[P_L]				Doctrina específica
Planificación Logística	[ABAST]				
Conflicto del Alto Cenepa - 1995	[CONS_HEL]				Helipuerto "Tormenta"
Planificación Logística	[PRIO_ABAS_CI_CV]				
Planificación Logística	[ABAST]				Carencias
Conflicto del Alto Cenepa - 1995	[PRIO_ABAS_CI_CV]	P19	Entrevistado: Mayor José Jara Garro	Guía de Entrevistas	La evacuación de heridos y muertos se realizaba con lentitud
Planificación Logística	[ACT_DOC_D_AL_TS]				
Planificación Logística	[ACT_DOC_C_AL]				
Planificación Logística	[TRANSP]				
Planificación Logística	[SANID]				
Planificación Logística	[P_L]				preparación del terreno
Conflicto del Alto Cenepa - 1995	[ACT_DOC_D_AL_TS]				
Conflicto del Alto Cenepa - 1995	[C_A_C]				Terrorismo(contexto)

Fuente: Elaboración propia.

4.4. Descripción de las categorías

Después de identificar las unidades de análisis esenciales se las agrupan por categorías, en base al número de citas, y se las codifica para posteriormente describir su significación descifrando el proceso de interacción entre ellas.

Tabla 10

Matriz de categorías y códigos

CAT	COD	Subcategoría	COD	Procesos Logísticos	COD
Planificación Logística	P_L	Actividades Doctrinarias de procesos y procedimientos	ACT_DOC_PP	Compras	COMPRS
				Servicio a las Tropas	SERV_TROP
				Gestión de inventarios	GEST_INVEN
				Almacenamiento	ALMACENAM
				Transporte	TRANSP
		Actividades doctrinarias de conceptos de apoyo logístico	ACT_DOC_C_AL	Abastecimiento	ABAST
				Mantenimiento Correctivo Inmediato	M_C_I
				Sanidad	SANID
				Elección de las vías de Abastecimientos	ELEC_VS_ABAST
				Uso de las vías de Abastecimiento	USO_VS_ABAST
Conflicto del Cenepa - 1995	Alto C_A_C	Aplicación de doctrinas defensivas del apoyo logístico en terreno selvático	ACT_DOC_D_AL_TS	Construcción de Helipuertos	CONS_HEL
				La priorización de los Abastos. Clase I y V.	PRIO_ABAS_CI_CV
				Uso de apoyo de Fuego efectivo	U_A_F_E

Nota: Elaborado en base al análisis documental y la entrevista a profundidad.

Tabla 11*Descripción de categorías*

Temas	Categorías	Memo	Nº citas	Comentario
Planificación Logística	Actividades Doctrinarias de procesos y procedimientos	Información fáctica obtenida a base de la técnica de la entrevista	27	<ul style="list-style-type: none"> – Ante la orden del Comandante General de Ejército, solicito tropa del Huallaga con Comandos; seis piezas de artillería “Otto Melara” y cartas de la zona más la iluminación correspondiente. – Al inicio del conflicto se encontraba como S4 del Btn. Contrasubversivo. 61 de la Primera División de Fuerzas Especiales; Solicito 4 obuses “Otto Melara” de 105mm y entrenamiento para el empleo de las piezas. – Solicito a la población, camiones civiles de Bagua Grande hasta el puerto de Imacita, luego botes de transporte mayor para ir a Ciro Alegría y finalmente, helicópteros de Ciro Alegría al PV1. – Se determinaron las necesidades de Fusiles FAL, que estaban desfasados, de radios que eran obsoletos y sistemas GPS para ubicación del terreno esta situación afecta mucho las operaciones. – Desde mi puesto de observador avanzado de la Batería de Artillería que estaba en el PV1, se observó el uso de camiones civiles desde Bagua Grande, Imacita hasta Ciro Alegría, intercalando el uso de botes y helicópteros hasta el PV1.
	Actividades doctrinarias de conceptos de apoyo logístico	Información histórica obtenida a base de la técnica de la entrevista	42	<ul style="list-style-type: none"> – Los medios logísticos solicitados llegaron solo hasta la “Y”, de allí ya no hubo apoyos de alimentos más que los que llevaron los “Yachis”, en sus espaldas por caminos de trochas tratando de eludir los campos minados y las emboscadas de las tropas ecuatorianas. – Se le proporciono las piezas de artillería solicitadas, pero una de ella entro en panne y no hubo forma de volverla operativa por falta de personal de mecánicos de mantenimiento que estuvieran adecuadamente preparados. – La obtención fue afectada por la falta de medios de transporte adecuados y la zona administrativa estaba a una hora de vuelo en helicóptero. “Los Yachis” fueron los principales elementos de apoyo que llevaban los abastecimientos a sus espaldas ingresando por trochas con riesgo de sus vidas.

Temas	Categorías	Memo	Nº citas	Comentario
				<ul style="list-style-type: none"> – El proceso de obtención fue limitado por las faltas de medios de transportes adecuados. La misma solo fue atendida hasta la zona administrativa y allí hasta las zonas de operaciones, la obtención de medios, solo fue posible a través de “los Yachis”, que llevaban los abastecimientos sobre sus espaldas. – Se pudo observar que la falta de medios de transportes adecuados afectó la obtención de medios logísticos siendo los Yachis los elementos de apoyo más efectivos que salvaron la situación, de lo contrario, las tropas hubieran muerto de hambre.
Conflicto del Alto Cenepa - 1995	Aplicación de doctrinas defensivas del apoyo logístico en terreno selvático	Información histórica obtenida a base de la técnica de análisis documental	28	<ul style="list-style-type: none"> – Limitaciones en el terreno selvático ocasionaron dificultades para realizar maniobras durante los enfrentamientos armados, reduciéndose la movilidad (rutas y horarios), dificultando el empleo de las armas, dificultando los abastecimientos, las evacuaciones médicas, los apoyos de fuegos (aéreo – indirecto) – No se evaluaron los riesgos tácticos en relación con los riesgos naturales y lo agreste del terreno – No se realizó un planeamiento detallado para reducir los daños directos ni colaterales ni, tampoco, se realizaron entrenamientos para dar solución a futuras contingencias típicas producto de las características del Área de Operaciones específica

Fuente: Elaboración propia.

4.5. Soporte de categorías

Se realiza un proceso de síntesis integrativa preliminar determinando los vínculos internos de las categorías con las subcategorías tratando de identificar patrones para luego definir su significado en base al objeto de investigación y la teoría analizada.

Tabla 12

Soporte de categorías

Temas	Categorías	Patrones del ciclo logístico	Descripción
Lecciones aprendidas de planificación logística		Determinación de las Necesidades.	Las necesidades son transformadas en medios con destino a las Operaciones. Es responsabilidad del Comando Militar.

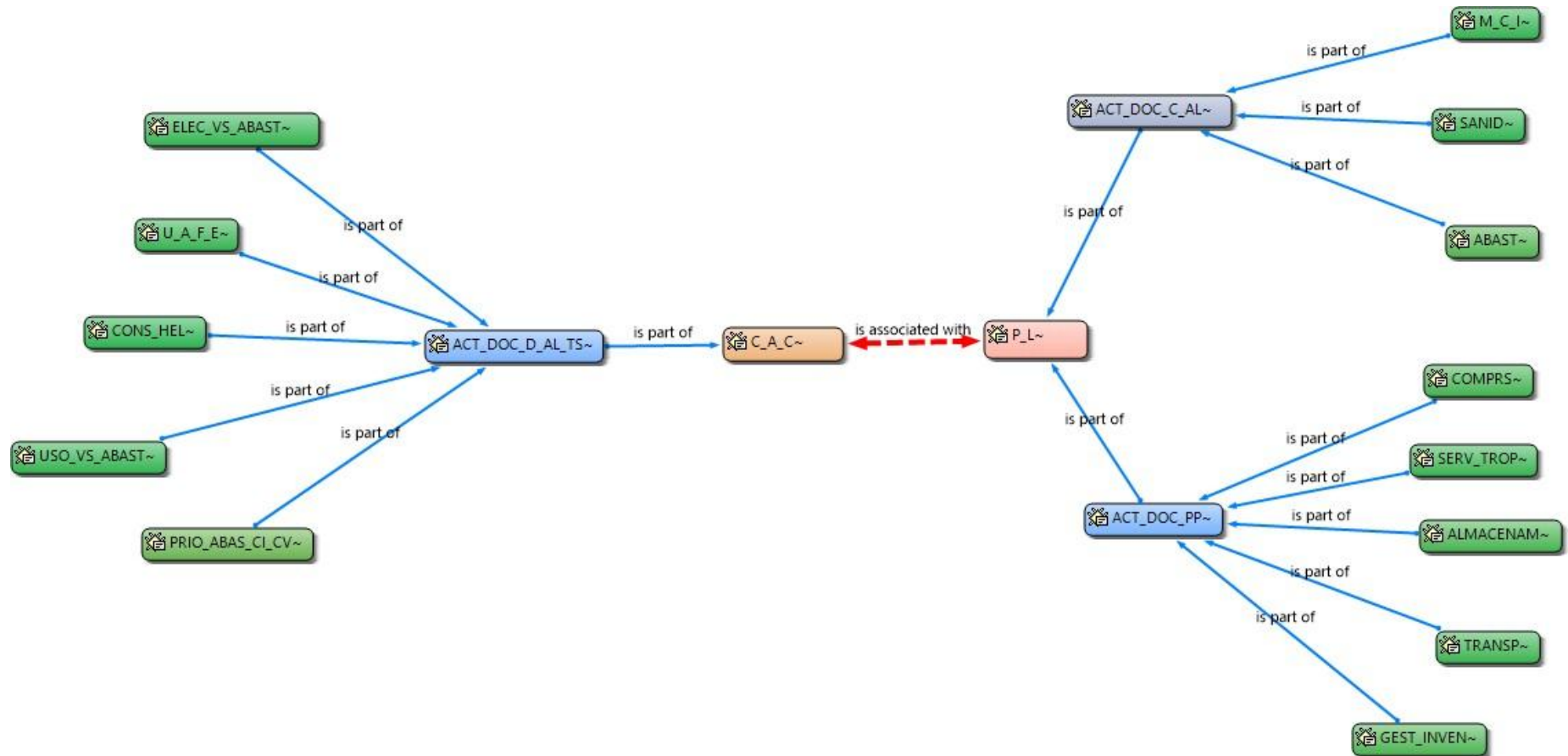
Temas	Categorías	Patrones del ciclo logístico	Descripción	
En el conflicto del Alto Cenepa de 1995.	Actividades doctrinarias de procesos y procedimientos	La Obtención	La Obtención de recursos materiales mediante la Adquisición en base a Prioridades establecidas en Planes.	
		La Distribución	En la Distribución luego de la Obtención, entra en juego el Transporte y finaliza con la entrega a las tropas.	
		Abastecimiento	Consigue los bienes y servicios que se requieren para las operaciones. Comprende compras, recepción y almacenaje.	
		Mantenimiento Correctivo Inmediato	Son acciones de corrección o restauración de material de guerra para que puedan recuperar su capacidad operativa en provecho del cumplimiento de la Misión.	
	Actividades doctrinarias de conceptos de apoyo logístico	Sanidad	La provisión de apoyo sanitario es una capacidad fundamental en las operaciones militares.	
		Transporte	Organizado para dirigir y coordinar diversos medios de transporte para proporcionar apoyo a las operaciones militares.	
		Elección de las vías de Abastecimientos.	Determinación de Itinerarios seguros para la aproximación de los helicópteros.	
		Uso de las vías de Abastecimiento.	Determinación de Itinerarios seguros para la aproximación de los helicópteros	
			Las terrestres debían superar la topografía, la vegetación, las condiciones meteorológicas y las minas sembradas por el enemigo.	
		La construcción de Helipuertos.	Lo más próximos a la Zona de Operaciones de nuestras tropas	
	La priorización de los Abastos. Clase I y V	Buscando la mejor oportunidad de entrega a nuestras tropas combatientes.		
		Aplicación de doctrinas defensivas del apoyo logístico en terreno selvático	Uso de apoyo de Fuegos efectivos.	Para contrarrestar las acciones de la Artillería enemiga que estaba ocupando puntos elevados en la Zona de Operaciones con ventaja táctica sobre nuestras tropas.

Fuente: Elaboración propia.

4.6. Red semántica

Figura 16

Red semántica.



Nota. La categoría: Planificación Logística (P_L) está asociada con la categoría: Conflicto del Alto Cenepa – 1995 (C_A_C). Las subcategorías Actividades Doctrinarias de procesos y procedimientos (ACT_DOC_PP) y Actividades doctrinarias de conceptos de apoyo logístico (ACT_DOC_C_AL) son parte de la categoría: Planificación Logística (P_L). La subcategoría Aplicación de doctrinas defensivas del apoyo logístico en terreno selvático (ACT_DOC_D_AL_TS) es parte de la categoría: Conflicto del Alto Cenepa – 1995 (C_A_C). Elaboración propia.

4.7. Triangulación

Izcara (2014), recomienda realizar una triangulación de técnicas (para esta investigación se utilizaron las técnicas de la entrevista en profundidad y del análisis documentario) con el propósito de identificar patrones de convergencia para poder desarrollar o corroborar la interpretación global del fenómeno humano objeto de la investigación.

Tabla 13

Matriz de triangulación de datos

Temas	Entrevista	Análisis documentario	Síntesis integrativa
Lecciones aprendidas en relación Planificación Logística	<p>La Unidad designada para proporcionar el apoyo logístico en la zona (BS 5) presentó serias limitaciones para el cumplimiento de su Misión debido fundamentalmente al mal equipamiento y carencia de personal especializado, por lo que se hace necesario organizarlo, con los elementos de apoyo adecuados</p> <p>Un considerable número de personal militar entro en combate con prendas no apropiadas, hubo tropas que no tuvieron alimentos ni reabastecimiento de munición hasta por seis días, todo ello, afectó en la moral combativa, así como, en el accionar de nuestras tropas..</p>	<p>Ubicadas las propias tropas, comprobamos que todos los repartos menores, escuadrones y equipos de combate desplegados, habían logrado alcanzar las cotas más altas; pero se detectó un grave problema, las tropas habían pasado 8, 10 y 12 días sin haber recibido abastecimientos Clase I y Clase V (Munición de todos los calibres) y agua como abastecimiento especial. En varias ocasiones, utilizando abastecedores, se habían hecho intentos para abastecer; pero habían sido interceptados por tropas peruanas y se perdieron los alimentos, era imprescindible solucionar esa inmensa debilidad.</p>	<p>En el Conflicto del alto Cenepa se demostró que la gestión ineficaz de la logística (terrestre, lacustre y aérea) generó déficit del equipo y armamento, deficiencia numérica de equipos de comunicaciones, etc.; y, toda esta situación ocasiono, durante la Conducción de las Operaciones, pérdidas materiales y humanas. Con la finalidad de solucionar en parte la deficiencia numérica de equipos de comunicaciones, las unidades se vieron obligadas a replegar el total de los equipos que se hallaban en las BBCCSS dejando a las mismas sin enlace con sus Puestos de Comando.</p>
	La falta de mantenimiento del material antiaéreo, morteros y	La importancia de la coordinación entre las armas y servicios para vencer. La falta de	Las FFAA de Perú se enfocaron en el frente interno en luchar contra el terrorismo;

Temas	Entrevista	Análisis documental	Síntesis integrativa
	<p>equipos de radio se ha reflejado en las Operaciones con su inoperancia, así mismo algunas fallas sencillas durante la Conducción de las Operaciones no pudieron ser superadas por falta de Instrucción y medios de mantenimiento.</p> <p>Existió deficiencia en las comunicaciones entre el Comando y Estado Mayor del Agrupamiento Táctico con las unidades, escuadrones y equipos de combate desplegados en el área de combate, no así con el mando del Ejército de Operaciones; en consecuencia, era fundamental corregir ese contrat tiempo.</p>	<p>mantenimiento del material antiaéreo, morteros y equipos de radio se ha reflejado en las Operaciones con su inoperancia, así mismo algunas fallas sencillas durante la Conducción de las Operaciones no pudieron ser superadas por falta de Instrucción y medios de mantenimiento</p>	<p>descuidando el frente externo. Por ello es que, al inicio del conflicto, el Ecuador contaba con todas las ventajas para ganarlo.</p> <p>Ecuador, debido a que había desarrollado un programa de mejoramiento de todas sus debilidades y para el cual empleó catorce años invertido siete mil millones de dólares; mientras el Perú quedó vergonzosamente a la zaga de todas estas actividades, tanto es así que no es posible obtener información oficial sobre lo que invirtió el Perú desde que concluyó el conflicto del “Falso Paquisha”, hasta el conflicto del Alto Cenepa.</p> <p>Se vuelve perentorio operativizar los medios aéreos, particularmente los aviones de Apoyo Aero-Táctico como los SU-25 y helicópteros MI 25, así como asignar a las Unidades del CENEPa misiles AAé IGLA debiendo efectuarse la ampliación del Aeropuerto “EL VALOR” y el Aeropuerto de JAEN. El sistema de identificación y comunicación entre los aviones y las tropas en tierra es prioritario para evitar accidentes y facilitar el Apoyo Aero-Táctico a las Operaciones en Selva.</p>

Temas	Entrevista	Análisis documentario	Síntesis integrativa
Lecciones aprendidas en relación Conflicto del Alto Cenepa - 1995	Las Tropas, ante el calor reinante en la zona, así como, a lo difícil del terreno buscaron aligerarse del peso del equipo y de prendas, a fin de evitar la fatiga, dando lugar a considerables pérdidas de material y equipo.	Los jóvenes conscriptos y reservistas realizaban cada 48 horas continuas marchas forzadas de ida y retorno cargando en fardos improvisados los abastecimientos Clase I y Clase V, a veces Clase II, necesarios para seguir combatiendo	No es posible sostener el esfuerzo logístico y la continuidad de los abastecimientos en un terreno de difícil transitabilidad y condiciones climáticas adversas sin comprender ni aplicar los patrones del ciclo logístico referido al abastecimiento, mantenimiento correctivo inmediato, sanidad y transporte..
	Las fuerzas terrestres del Ecuador habían sido preparadas durante largo tiempo para el combate en selva, en la Guerra del alto Cenepa se desplegaron preferentemente soldados profesionales, de brigadas y fuerzas especiales, formadas en su gran mayoría por comunidades indígenas de la zona, como los Iwias y Aratams, que mostraron una actitud heroica y patriótica, principalmente los Shuar, Ashuar y otros grupos étnicos como los negros, demostrando que la diversidad cultural existente en dicha nación se articuló por un sentimiento de pertenencia a su comunidad nacional ecuatoriana; y la fase final de los	En 1998 Perú denunció que Ecuador habría estado infiltrando elementos militares en la zona del Cenepa, entre fines de julio y mediados de agosto de 1998, lo que obligó a la MOMEPE, a restablecer una zona de control y vigilancia, con lo cual se volvió a una situación de tensión que amenazó con desatar una nueva guerra entre ambos países. Como respuesta del Gobierno peruano, se emite el Decreto de Urgencia N° 032-98 el 14 de julio de 1998, en el que se autoriza al Ministerio de Defensa la adquisición de tres aeronaves MIG-29 adicionales esta vez nuevas en su variante Mig-29 SE a la Federación Rusa por medio de la compañía 'Rosvoruzhenie por cerca de US\$ 127 millones.	Durante los ejercicios que se realizaron en tiempo de paz, se debió diseñar una estrategia que involucrara a las comunidades nativas, como si lo hizo el Ecuador, y se debió crear tropas nativas conocedoras de la zona. En la guerra, las tropas fueron importantes cumpliendo misiones de reconocimiento, ocupando puntos críticos y siendo guías influyentes en la aproximación de tropas, movimientos dentro del área de combate o participando como seguridad de los abastecedores; sobre todo en las áreas geográficas de intrincada topografía, escabroso acceso, complicada transitabilidad y vegetación espesa como son las estribaciones orientales de la Cordillera del Cóndor y la Cuenca del Río Cenepa

Temas	Entrevista	Análisis documentario	Síntesis integrativa
	procesos antes mencionados, que es la distribución, se realizó a plenitud antes de que estallara un próximo conflicto.		

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO V.

Dialogo teórico - empírico

Se identificó que la problemática a resolver del estudio científico giraría en torno a la comprensión del significado de las experiencias humanas del personal militar —durante el conflicto del Alto Cenepa de 1995—, en relación con la planificación logística militar en un contexto de enfrentamientos abiertos entre los Ejércitos comprometidos en el conflicto de Perú y Ecuador”. En este capítulo, se establecieron de diálogos entre praxeologías de investigación con el fin de explorar, aquí los mismos hechos empíricos desde varias perspectivas teóricas, evidenciado que cada praxeología diseñaría la problemática que se va a investigar a la vez que genera un abanico de nuevas posibilidades con resultados nuevos y complementarios.

Tabla 14

Diálogo teórico empírico

Citas teóricas	Hallazgo empírico	Hallazgo teórico-empírico
Vanini (2018), en su investigación titulada “Gestión Logística en la Fuerza Aérea del Perú y su relación con la defensa nacional, periodo 2015 – 2016, afirmó que: “(...) la Gestión Logística en la Fuerza Aérea del Perú se relaciona significativamente con la Defensa Nacional” (p.74)	El Ecuador. inició una serie de compras y modernizaciones de los sistemas aéreos, terrestres y marinos. Dentro de lo más importante está la adquisición de aviones Kfir C a Israel y la modernización de su flota naval. Para inicios de 1995, la Fuerza Aérea del Ecuador era una de las más competentes de la región, con 12 Mirage F-1, 10 Kfir C-2, 10 Jaguar MK1 y 10 A37B. En el caso del Perú, desde el Conflicto del alto Paquisha, hasta el Conflicto del Cenepa, no se hizo nada por mantener la operatividad de nuestros aviones de guerra, tampoco se adquirieron nuevos aviones, no se incrementó su potencia combativa. Una lamentable negligencia que costó perder la superioridad aérea a la hora del conflicto.	El investigador comparte el punto de vista del autor, analizado según el Estado del Arte aplicado al numeral 2.1, y se agrega el punto de vista de Arriagada (1994), que afirma que el apoyo logístico será fundamental y clave, especialmente, en los niveles tácticos y operacionales de la guerra (p.49). Por ello, para que la gestión logística sirviera significativamente a la defensa nacional en el Conflicto del Cenepa se debió implementar estrategias, técnicas y prácticas para: La elección de las vías de abastecimientos; el uso de las vías de abastecimientos; la construcción de Helipuertos; la priorización de los Abastecimientos de Clase I y V y el uso de apoyo de fuegos efectivo.
Vladimir (2019), en su investigación titulada “Análisis comparativo del Sistema Logístico de los Ejércitos del Ecuador y Argentina, desde el	En el Conflicto del alto Cenepa se demostró que la gestión ineficaz de la logística (terrestre, lacustre y aérea) generó déficit del	El investigador comparte el punto de vista del autor analizado según el Estado del Arte aplicado al numeral 2.1 y se agrega el punto de vista de Vasco (2019), quien

Citas teóricas	Hallazgo empírico	Hallazgo teórico-empírico
punto de vista doctrinario” afirmó o qué; “(...) el apoyo logístico – sostenimiento, es una parte fundamental dentro del sistema operacional del campo de batalla y garantiza el éxito de las operaciones” (p.142)	equipo y armamento, deficiencia numérica de equipos de comunicaciones, etc.; y, toda esta situación ocasiono, durante la Conducción de las Operaciones, pérdidas materiales y humanas.	afirmó que, No es posible sostener el esfuerzo logístico y la continuidad de los abastecimientos en un terreno de difícil transitabilidad y condiciones climáticas adversas sin comprender ni aplicar los patrones del ciclo logístico referido al abastecimiento, mantenimiento correctivo inmediato, sanidad y transporte.
Myriam (2017), en su investigación titulada “El Conflicto del Alto Cenepa de 1995 y sus repercusiones en el aspecto social del Ecuador”, afirmó o qué; “(...) una de las principales causas del conflicto a lo largo de la historia entre Ecuador y Perú fue de carácter territorial (p.68)	Los intereses expansionistas del país del norte, que a su vez estaban subordinados a los intereses económicos-políticos (inicialmente de Gran Bretaña y luego de Chile), propició una política internacional con el objetivo de ocupar el espacio vital peruano; todo ello, dio origen a un conflicto bélico centrado en la zona en litigio	El investigador comparte el punto de vista del autor analizado según el Estado del Arte aplicado al numeral 2.1 y se agrega los puntos de vista de Donoso, (2009), que afirmó que, “(...) la disputa fronteriza entre ambos Estados hallaba sustento en los siguientes argumentos contrapuestos: (1) “el desconocimiento de Perú de la existencia de un conflicto; y, (2) Ecuador sostenía la nulidad del Protocolo de Río de Janeiro y reclamaba para sí el acceso al Amazonas” (pp.27-28).

Nota. Elaboración propia en base al Capítulo II: Estado del conocimiento.

1. Conclusiones

Después de realizar el análisis y la síntesis de los hallazgos empíricos y teóricos, recogidos con la entrevista a profundidad y la guía documental respectivamente, se establecieron las siguientes conclusiones: Se ha corroborado que la hipótesis apriorística (“Comprender el significado de las lecciones aprendidas en torno a la planificación logística militar —durante el conflicto del Alto Cenepa de 1995—, permitiría una evaluación eficaz de resultados para el diseño y rediseño de estrategias de guerra disruptivas, así como, tácticas y operaciones cada vez más eficaces que aseguren el cumplimiento de la misión con el menor desgaste de la fuerza y, el menor daño colateral y social posible”) fue también un conocimiento a posteriori³; porque, finalmente, develaron un conjunto de “patrones” —experiencias y conocimientos que dejó el Conflicto del Cenepa: “las estructuras y procedimientos logísticos previstos en tiempos de paz para una zona de operaciones previamente establecida, no deben ser sustituidos en plena confrontación, sino potenciados”—, a modo lecciones que deben ser estudiadas para generar un nuevo conocimiento y transformar dicho saber en procesos y procedimientos para potenciar las capacidades propias y maximizar el poderío en torno a: Solo cuando se comprende cabalmente los patrones 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.

En relación con el primer objetivo específico: “Comprender la importancia de las lecciones aprendidas en relación con las actividades doctrinarias de procesos y procedimientos de planificación logística durante las operaciones en el conflicto del Alto Cenepa”. De acuerdo con los resultados obtenidos se concluye que: 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 de manera secundaria, la vía fluvial. Sin embargo, el Ecuador, al haber obtenido una marcada ventaja táctica, por haber ocupado posiciones

³ Un conocimiento inductivo que se adquiere a partir de la experiencia, ascendiendo de los efectos a las causas.

dominantes del terreno, pudo elegir tanto el abastecimiento aéreo como el terrestre, sin ninguna restricción; por lo tanto, la elección de estas vías tuvo resultados más eficientes que el caso de Perú; en donde el uso de la vía aérea, exponía a un alto riesgo a sus helicópteros, por los sistemas antiaéreos que tenía el Ecuador y la superioridad aérea en la zona. Respecto al mantenimiento correctivo el Ecuador pudo realizarlo de manera inmediata en su armamento, equipos y vehículos que tomaron parte en el conflicto, en cambio el Perú no pudo realizarlo con la misma eficiencia y es por ello que hubo fusiles automáticos ligeros (FAL) y piezas de artillería que quedaron en “panne” y no hubo forma de volverlos a poner operativos. En relación a la Sanidad, el Ecuador atendió a sus heridos con oportunidad y eficacia, en el caso del Perú hubo serias deficiencias en la atención de heridos por las minas y disparos enemigos debiendo ser evacuados hasta por ocho compañeros por cada herido hasta llegar a las zonas donde podían recibir atención médica adecuada. Respecto al uso de las vías de transporte, el Ecuador utilizó sus vías de transporte, aéreas, terrestres y fluviales con suma eficiencia, oportunidad y seguridad. En el caso del Perú, el uso de los medios de transporte estuvo restringido por el fuego enemigo, ya que el Ecuador se ubicó en puntos críticos del terreno, que les daban amplia ventaja táctica sobre nuestras fuerzas.

En relación con el segundo objetivo específico: “Entender la conveniencia de las lecciones aprendidas en relación con la aplicación de doctrinas defensivas del apoyo logístico en terreno selvático, para la planificación logística durante las operaciones en el conflicto del Alto Cenepa”. De acuerdo con los resultados obtenidos se concluye que:

- Respecto a la elección de las vías de abastecimiento, tanto el Ecuador como el Perú eligieron como vías de abastecimientos, la vía aérea y la vía terrestres de manera principal y de manera secundaria la vía fluvial, sin embargo, el Ecuador, por tener una marcada ventaja táctica, en sus posiciones dominantes del terreno, pudo elegir ,tanto el abastecimiento aéreo como terrestre sin ninguna restricción, en cambio el Perú al elegir la vía aérea exponía a un alto riesgo sus helicópteros por los sistemas antiaéreos que tenía el Ecuador y la superioridad aérea en la zona. Y la elección de la vía terrestre estaba sumamente alejada de la zona de operaciones en donde estaban las tropas peruanas. Lo anteriormente expuesto le

dio al Ecuador una marcada ventaja logística sobre el Perú, en el desarrollo de las operaciones de sus tropas.

- Respecto a la construcción de helipuertos, el Ecuador después del conflicto del “Falso Paquisha de 1981, construyó helipuertos en número suficiente para proporcionar la infraestructura necesaria a sus helicópteros que llegaban a las posiciones donde estaban ubicadas sus tropas, en muchos casos en lapsos de tan solo diez minutos. En el caso del Perú, se construyeron dos helipuertos de emergencia que no satisfacían las necesidades de sus helicópteros, lo que restringió enormemente el apoyo logístico a nuestras tropas.
- En relación a la priorización de los abastos de clase I y V, en este proceso el Ecuador superó ampliamente al Perú, puesto que sus tropas tenían todo preparado antes del conflicto, con planes perfectamente diseñados que se aplicaron eficazmente durante el conflicto. En el caso del Perú los abastecimientos de clase I y V, no pudieron ser repuestos de manera oportuna y suficiente, tan es así que, hubo tropas peruanas que quedaron desabastecidas hasta seis (06) días sin raciones de campaña envasadas y tuvieron que sobrevivir con recursos obtenidos del monte, lo cual no solo es inhumano sino vergonzoso y deja lecciones aprendidas que nunca deben de olvidarse.
- Finalmente, en el uso de apoyo de fuegos efectivo, el Ecuador instaló baterías de cohetes y misiles de última generación en zonas elevadas y protegidas que causaron un grave daño a las tropas peruanas. El Perú, solo pudo llevar cinco (05) cañones “Otto Melara”, de 105 mm, y ninguna batería de cohetes que hiciera frente a las del Ecuador.

Resumiendo lo antes expuesto, en todos los procesos logísticos antes señalados, el Ecuador 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.

En relación con objetivo general: “Comprender el significado de las lecciones aprendidas en torno a la planificación logística militar —durante el conflicto del Alto Cenepa de 1995—, en un contexto de enfrentamientos abiertos entre los Ejércitos

comprometidos en el conflicto de Perú y Ecuador”. De acuerdo con los resultados obtenidos producto de la evidencia empírica –teórica se concluye 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. El Ecuador, había desarrollado un programa de mejoramiento de todas sus debilidades, para lo cual, empleó catorce años e invirtió siete mil millones de dólares. El Ecuador fue eficaz en la planificación logística militar y, poseía un sólido cuerpo doctrinario en torno a las actividades de mantenimiento y apoyo logístico, la aplicación de la dicha doctrina al campo de la guerra permitió que el Ecuador inicie con una serie de compras y modernizaciones de los sistemas aéreos, terrestres y marítimos, estaban preparados para la guerra.

2. Recomendaciones

Después de analizar minuciosamente cada una de las conclusiones planteadas y de realizar la revisión teórica consecuente, se recomienda adoptar las acciones relacionadas con la mejora de los siguientes procesos, debido a que, cuando se apliquen los indicadores con los criterios propuestos, las tropas comprometidas en las operaciones de carácter ofensivo o defensivo, serán abastecidas de manera eficiente, eficaz, oportuna y completa:

En el Proceso de Compras: Que el Ministerio de Defensa logre el marco legal necesario para que las compras de sistemas de armas y equipamiento militar solicitadas por los Comandos de cada Instituto de la Fuerza Armada, sean realizadas por los especialistas en la materia. Son compras muy técnicas, que requieren de una experticia que no se encuentra en unidades especializadas de compras. Las compras de las Fuerzas Armadas son altamente tecnológicas y de una especialización que demora años en formarse y nada mejor que sean las mismas instituciones las que definan qué necesitan, para cumplir las definiciones estratégicas que las políticas de defensa y militar establecen para los distintos ámbitos.

En el Proceso de Servicio a las Tropas: Se deben de realizar las siguientes acciones: (1) Determinación de las necesidades de Abastecimiento de la clase I, en cada Unidad acantonada en la línea de frontera. (2) Dictar y verificar la aplicación de normas y procedimientos para el apoyo logístico de Intendencia de Clase I, que comprenda el almacenamiento, la preparación, la manipulación y el control del rancho destinado al personal de tropa reenganchado, tropa SMV y SANAF y de ser el caso el racionamiento de animales. (3) Pedir a las Unidades que presenten sus cuadros valorizados de las raciones de personas y raciones de animales consumidas por los elementos de la Unidad, en los cuales se detalle la cantidad mensual de raciones, el costo de la ración orgánica y el importe total (pedido de fondos). (4) Asignación oportuna de los presupuestos solicitados en los Presupuestos Iniciales de Apertura por la fuente de financiamiento de Recursos Ordinarios, en el mes de enero de cada año. (5) Que Inspectoría verifique en cada inspección el cumplimiento de todos los procesos antes mencionados. (6) Elaborar encuestas de percepción de satisfacción del abastecimiento a los usuarios finales. (6) En

la medida de lo posible, aplicar la herramienta del “benchmarking”, para mantener un proceso de mejora continua en el servicio a las tropas.

En el Proceso de Gestión de Inventarios: La gestión de inventarios busca organizar, planificar y controlar el conjunto de stock de la fuerza en operaciones, esta regula el flujo entre las entradas del inventario y las salidas. Para una gestión eficiente de inventarios, es necesario trabajar con indicadores de tipo cuantitativos que incluyan los siguientes criterios: (1) Indicadores de costos o financieros (cálculo exacto de los costos de la cadena de abastecimiento completa). (2) Indicadores de respuesta a los requerimientos de las tropas combatientes (tasa de cumplimiento, porcentaje de entregas tardías, tiempo de respuesta a los pedidos del Jefe de Batallón, Compañía o Sección, comprometidos en el teatro de Operaciones. Tiempo de pedido, duplicación de funciones). (3) Indicadores de productividad (porcentaje de utilización de la capacidad instalada en los almacenes o puntos de abastecimiento., porcentaje de utilización de los recursos). (4) Indicadores de calidad (mide la efectividad en la ejecución de las actividades o procesos, aportando resultados sobre el número de errores cometidos, así como de entregas perfectas y sin errores).

En el Proceso de Almacenamiento: como punto de partida, es necesario entender que las actividades físicas que se desarrollan en el proceso de almacenamiento son las siguientes: (1) La recepción de los artículos que se envían al almacén. (2) El adecuado almacenamiento de los bienes que se entregan al almacén. (3) La preparación de los pedidos que hagan los Comandantes de los diferentes niveles para las unidades a su mando. (4) La expedición o despacho, en condiciones de eficiencia, seguridad y oportunidad. Asimismo, se deben definir funciones y objetivos claros para el adecuado manejo del almacén. Dentro de ellos es necesario tener presente lo siguiente: (1) Minimizar el costo total de cada operación. (2) Suministro en los niveles adecuados de servicio a los usuarios finales. (3) Mantenimiento y cuidado adecuados de los bienes almacenados. (4) Dotación de la infraestructura adecuada a los almacenes. (5) Desarrollar la trazabilidad de los bienes manejados para validar su flujo efectivo. Finalmente, se recomienda hacer un estudio adecuado para proponer la construcción y

ubicación de una red de almacenes que esté próxima a las sedes de las Unidades que se ubiquen en la frontera en sus zonas de responsabilidad.

En el uso de las vías de transporte: En este proceso, se requiere solicitar al Gobierno Central que disponga que el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, construya una red de caminos suficiente que enlace las capitales de las Provincias de las Regiones del norte del País con las zonas donde se ubican no solo las Unidades fronterizas de la I y V Divisiones de Ejército, con frente al Ecuador y Colombia, sino los puestos de Vigilancia que se ubiquen frente a los que tenga el Ecuador al otro lado de la frontera.

En el mantenimiento correctivo inmediato: Se vuelve perentorio operativizar los medios aéreos, particularmente los aviones de Apoyo Aero-Táctico como los SU-25 y helicópteros MI 25, así como asignar a las Unidades del CENEPa misiles AAé IGLA debiendo efectuarse la ampliación del Aeropuerto “EL VALOR” y el Aeropuerto de JAEN. El sistema de identificación y comunicación entre los aviones y las tropas en tierra es prioritario para evitar accidentes y facilitar el Apoyo Aero-Táctico a las Operaciones en Selva.

Referencias bibliográficas

- Air Combat Information Group ACIG. (01 de 09 de 2003). *Peru vs. Ecuador; Alto-Cenepa War, 1995*. Obtenido de Central and Latin America Database: https://web.archive.org/web/20050204141033/http://www.acig.org/artman/publish/article_164.shtml
- Almajali, D. (2004). "Antecedentes del éxito de la implementación de sistemas ERP: un estudio sobre el sector sanitario jordano". *Revista de Gestión de Información Empresarial*, 549–565. doi:doi : 10.1108 / JEIM-03-2015-0024
- Andaluz, A. (2020). *Mejoramiento del proceso de gestión de la munición en el ejército del Perú*. Lima: Universidad del Pacífico. Obtenido de https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2693/AndaluzCesar_Tesis_maestria_2020.pdf?sequence=3https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2693/AndaluzCesar_Tesis_maestria_2020.pdf?sequence=3
- Arcadio, L. (2013). Logística Operacional y los límites de la campaña. *Visión Conjunta*(9), 35-40. Obtenido de <http://www.cefadigital.edu.ar/bitstream/1847939/23/3/VC%209-2013%20ZARZA.pdf>
- Arriagada, G. (1994). *Apoyo Logístico de las Fuerzas IM*. Viña del Mar: Revista de Marina. Obtenido de <https://revistamarina.cl/revistas/1996/4/arriagada.pdf>
- Arteta, A., Rivera, W., & Serruto, A. (2016). *Propuesta de mejora del abastecimiento de víveres en una unidad de frontera de selva del Ejército*. Lima: Universidad Continental. Obtenido de http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1846/Abraham_Tesis_maestria_2016.pdf?sequence=1
- Bachón, J. (2016). *La reconstrucción de la memoria a través del storytelling como aporte al imaginario social de los ecuatorianos y dinificación a las víctimas colaterales del conflicto entre Ecuador y Perú de 1995*. Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/5041/1/T-UCSG-PRE-FIL-CCS-102.pdf>

- Ballesteros, P., & Ballesteros, D. (2005). ¿Cómo los empresarios aplican la logística militar en sus organizaciones? *Scientia et Technica*(28), 139-144.
- Banegas Alfaro, A. (2017). EXISTEN ESTRATEGIAS PARA COMBATIR LAS AMENAZAS. *Revista "Política y Estrategia" N° 129*, pp. 89-120.
- Barazorda, J., & Catunta, F. (2018). *Mantenimiento de primer y segundo escalón y su relación con la operatividad de los vehículos administrativos de la escuela militar de Chorrillos, 2018*. Lima: Escuela Militarv de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi". Obtenido de <http://repositorio.escuelamilitar.edu.pe/bitstream/handle/EMCH/155/TESIS%20BARAZORDA%20-%20CANTUTA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- BBC Mundo. (03 de 03 de 2008). *Así fue la última guerra*. Obtenido de BBC Mundo: http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/latin_america/newsid_7274000/7274638.stm
- Bonilla, A. (1999). *Ecuador - Peru. Horizontes de la negociación y el conflicto*. Lima-Peru: DESCO. Obtenido de <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/50989.pdf>
- Bonilla, A. (1999). *Ecuador - Perú: Horizontes de la negociación y el conflicto* (Vol. 39). Quito: Flacso. Obtenido de <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/50982.pdf>
- Bowler, T. (11 de mayo de 2018). *BBC News Mundo*. Obtenido de Los 3 factores que hacen del comercio global de armas un negocio cada vez más rentable: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-44078485>
- Bracamonte, J. (2018). *La crisis de la democracia y su impacto en los derechos humanos*.
- Cáceres, J. (2018). *Historia del Sistema de Información Logístico - Coordinado del Sector Defensa de Colombia -SILOG*. (J. Jiménez, Ed.) Bogotá: Escuela Superior de Guerra "General Rafael Reyes Prieto". Obtenido de <https://esdeguelibros.edu.co/index.php/editorial/catalog/view/37/37/615-1>
- Camora. (Agosto de 2016). *Tu zona digital*. Obtenido de Narcotráfico, el negocio más rentable del mundo: <https://digizona.com/narcotrafico-el-negocio-mas-rentable-del-mundo/>

- Cardona Angarita , J. M. (2015). *La reestructuración del ejército de Colombia 1998 – 2000 estudio de caso del ataque en la Quebrada el Billar*. Bogotá, Colombia: PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA.
- Casas Anguita, Repullo Labrador, & Donado Campos. (2003). *La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I)*. Madrid: elsevier.
- Castillo Vargas, C. A. (2006). *Rompiendo el silencio: Raucana, historia de una posible base de apoyo del Partido Comunista del Perú, o de cómo se formó el “nuevo poder”*. Lima, Perú : UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS.
- Celemín, C. (2015). *Fortalecimiento de la logística militar como estrategia en su desarrollo ante el postconflicto en Colombia*. San Juan de Pasto: Universidad Militar Nueva Granada. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7078/FORTALECIMIENTO%20DE%20LA%20LOGISTICA%20MILITAR.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=En%20los%20abastecimientos%20militares%20es,medios%20de%20transporte%2C%20sean%20terrestres%2C>
- Centro Europeo de PostGrado. (31 de 03 de 2020). *Logística*. Obtenido de CEUPE: <https://www.ceupe.com/blog/tipos-de-planificacion-en-el-sistema-logistico-de-la-empresa.html>
- Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional. (2012). *La logística conjunta en los nuevos conflictos*. Madrid: Ministerio de Defensa - Secretaría General Técnica.
- Chen, C. (14 de 01 de 2021). *Proceso y procedimiento*. Obtenido de Diferenciador: <https://www.diferenciador.com/diferencia-entre-proceso-y-procedimiento/>
- Chereguini, E., & Blasco, R. (2015). *La Sanidad Militar Operacional, en el contexto multinacional*. Madrid: Sanid. Mil.
- Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas. (s.f.). *Heroes Ejército del Perú*. Lima: Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas. Obtenido de <http://www.ccffaa.mil.pe/page/2/?s=conflicto+del+cenepa>
- Comando de Educación y Doctrina del Ejército Ecuatoriano. (2014). *Manual de Logística del Ejército*. Quito: Ejército Ecuatoriano.

- Congreso de la República del Perú. (22 de 05 de 2002). *Comisión Permanente 8va sesión*. Obtenido de Diario de los debates: <http://www2.congreso.gob.pe/Sicr/DiarioDebates/Publicad.nsf/SesionesPleno/052564B400212FE105256BC20065E1AE>
- De La Cruz, V. (08 de enero de 2020). *Terrorismo de Estado*. Obtenido de La República.net: <https://www.larepublica.net/noticia/terrorismo-de-estado>
- Diario Virtual El Universo. (01 de 02 de 2005). *Lo que la guerra del Cenepa le costó a Ecuador*. Obtenido de Noticias Políticas: <https://www.eluniverso.com/2005/02/01/0001/8/7E376E913529452DADF2322EBE7523A2.html>
- Diario Virtual La República. (27 de 03 de 2005). *Fujimori y su cúpula militar tramaron atacar a Ecuador*. Obtenido de Noticias Políticas: <https://web.archive.org/web/20170428131943/http://larepublica.pe/27-03-2005/fujimori-y-su-cupula-militar-tramaron-atacar-ecuador>
- Diccionario panhispánico del español Jurídico. (31 de 01 de 2020). *Doctrina Militar*. Obtenido de DEJ: <https://dpej.rae.es/lema/doctrina-militar>
- Donoso, C. (2009). *Ecuador-Perú. Evaluación de una década de paz y desarrollo*. Corporación Andina de Fomento. Obtenido de <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/43535.pdf>
- Ejército del Perú. (2017). *Misión*. Obtenido de <http://www.ejercito.mil.pe/index.php/nosotros/ejercito-del-peru/mision-y-vision>
- Ejército del Perú. (2019). *Manual Fundamental 3-5 “Operaciones Especiales”*. Lima.
- Ejército del Perú. (2015). *Manual de Operaciones ME 1-13*. Lima - Perú: ESGE.
- El Mundo por dentro. (14 de Noviembre de 2017). *La zona gris*. Obtenido de <https://www.elmundo.es/blogs/elmundo/elmundopordentro/2017/11/14/la-zona-gris.html>
- Escuela de Comandos del Ejército de Colombia. (2019). *Manual de Operaciones en Selva*. Colombia: ESCOM.
- Facultad de Estudios a Distancia FAEDIS. (2017). *Gestión del Abastecimiento*. Nueva Granada: FAEDIS.

- Fielden, T. (2000). *Twinza, el fin de un conflicto: pasado y presente del problema territorial Ecuador - Perú* (Primera ed.). Quito: Abya Yala. Obtenido de https://digitalrepository.unm.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1431&context=abya_yala
- Fuerzas Armadas del Perú. (2009). *Manual de organización y funciones de la división logística -4ta-DIEMCFFAA*. Lima: 4ta. División de Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas. Obtenido de https://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/13019/PLAN_13019_Proyecto%20M OF%202010%20-%203ra.%20DIEMCFFAA_2010.pdf
- Fuerzas Militares de Colombia. (s.f). *Manual de Doctrina Logística de las Fuerzas Militares* (Cuarta ed.). Bogotá: Fuerzas Militares de Colombia.
- Gambetta, J., Rodriguez, F., & Velasquez, G. (2018). *Lecciones aprendidas en el conflicto de la cordillera del Cóndor y relaciones diplomáticas entre Perú y Ecuador, año 1981*. Lima: Escuela Superior de Guerra del Ejército.
- Gambetta, J., Rofriguez, F., & Velasquez, G. (2018). *Lecciones aprendidas en el conflicto de la cordillera del Condor y las relaciones diplomáticas entre Perú y Ecuador, año 1981*. Lima: Escuela Superior de Guerra del Ejército. Obtenido de <http://repositorio.esge.edu.pe/bitstream/handle/ESGEEPG/139/LECCIONES%20APRENDIDAS%20EN%20EL%20CONFLICTO%20DE%20LA%20CORDILLERA%20DEL%20CONDOR.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- García, F.J. y Wake, G. (2010). *Estableciendo diálogos entre diferentes marcos teóricos: de los procesos narrativos a la teoría antropológica de lo didáctico*. Investigación en Educación Matemática XIV.
- Gobierno de España. (2019). *Lucha contra el terrorismo desde los Foros Internacionales*. Obtenido de La amenaza terrorista: <http://www.exteriores.gob.es/Portal/es/PoliticaExteriorCooperacion/Terrorismo/Paginas/Terrorismo1.aspx>
- Gobierno de España. (2020). Obtenido de La Alianza Atlántica (OTAN): estructura y objetivos: <http://www.exteriores.gob.es/Portal/es/PoliticaExteriorCooperacion/ProyeccionAtlantica/Paginas/LaAlianzaAtlanticaEstructuraObjetivos.aspx>

- González, G. (20 de 06 de 2017). *Definición de Doctrina Militar*. Obtenido de Diccionario Virtual ABC: <https://www.definicionabc.com/historia/doctrina-militar.php>
- Grupo CIMA. (26 de 06 de 2017). *Logística. Gestión de compras, almacenes y transporte*. Obtenido de Grupo CIMA - Expertos en Logística: <http://www.cimalogistic.com/2017/06/26/logistica-gestion-de-compras-almacenes-y-transporte/#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20de%20compras,proceso%20productivo%20en%20empresas%20productivas.>
- Halliday, F. (09 de febrero de 2001). *El fundamentalismo en el mundo contemporáneo*. Obtenido de https://www.webislam.com/articulos/18706-el_fundamentalismo_en_el_mundo_contemporaneo.html
- Hernandez Sampieri, R. (2006). Qué bondades principales tienen cada uno de los enfoques cuantitativo y cualitativo? En R. Hernandez Sampieri, C. Fernandez Collado, & P. Baptista Lucio, *Metodología de la investigación* (pág. 882). México D.F.: McGRAWHILLINTERAMERICMA EDITORES, SA DE C.V. Obtenido de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38758233/sampieri-et-al-metodologia-de-la-investigacion-4ta-edicion-sampieri-2006_ocr.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1558274120&Signature=%2BlsvyT8vboCnBfJOIHbI8uf5dhk%3D&response-content-di
- IPS Correspondents. (13 de 03 de 1995). *Ecuador: Guerra con Peru habria costado 350 millones de dolares*. Obtenido de Noticias IPS: <http://www.ipsnoticias.net/1995/03/ecuador-guerra-con-peru-habria-costado-350-millones-de-dolares/>
- Ituarte, M. (2008). *Incidencia de la Cultura Estratégica en la Conducción de las Operaciones Conjuntas*. Montevideo - Uruguay. Obtenido de Instituto Militar de Estudios Superiores: <http://www.imes.edu.uy/new/wp-content/uploads/2017/05/PUBLICAS/TESIS%204724%2008.pdf>
- Izcarra Palacios, S. P. (2014). *Manual de investigación cualitativa*. México D.F.: Fontamara.

- Jordan, J. (09 de junio de 2011). *Teoría de la insurgencia: concepto, fines y medios*. Obtenido de Global Strategy: <https://global-strategy.org/teoria-de-la-insurgencia-concepto-fines-y-medios/>
- Julca, H. (2017). *Vencedores del 41: Campaña Militar contra Ecuador*. Lima: Universidad de Piura. Obtenido de https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3032/MAE_EDUC_334.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Kinosian, S., & Isacson, A. (31 de agosto de 2016). *Operaciones Especiales de EE.UU. en Latinoamérica: ¿Diplomacia paralela?* Obtenido de Documentos revelan que entrenamientos por fuerzas especiales en la región se triplicaron entre 2007 y 2014: <https://www.wola.org/es/analisis/operaciones-especiales-de-ee-uu-en-latinoamerica-diplomacia-paralela/>
- Latto, N. (20 de febrero de 2020). Obtenido de ¿Qué es el ciberdelito y cómo puede prevenirlo?: <https://www.avast.com/es-es/c-cybercrime>
- Leguizamo, A. (2014). *Propuesta para diseñar un modelo estratégico logístico en la comercializadora ABC*. Medellín: Universidad de Medellín. Obtenido de <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/1162/Propuesta%20para%20dise%C3%B1ar%20un%20modelo%20estrat%C3%A9gico%20log%C3%ADstico%20en%20la%20Comercializadora%20ABC..pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=La%20planeaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20>
- López, J. (2004). *Ecuador-Perú: antagonismos, negociación e intereses nacionales*. Quito: Abya-Yala. doi:https://digitalrepository.unm.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1168&context=abya_yala
- Lukyanov, D. (28 de febrero de 2020). *La guerra del Cenepa: así fue el conflicto armado más reciente entre dos países de América Latina*. Obtenido de <https://mundo.sputniknews.com/reportajes/202002281090625645-la-guerra-del-cenepa-asi-fue-el-conflicto-armado-mas-reciente-entre-dos-paises-de-america-latina/>
- Mcconville, J. (2019). Army Special Operations. *Army Doctrine Publication ADP 3-05, C1*, 1-106.

- Mecaluz Esmena. (14 de 02 de 2020). *Planificación logística: cómo puede implementarse con éxito*. Obtenido de Mecaluz Esmena: <https://www.mecalux.es/blog/planificacion-logistica#:~:text=La%20planificaci%C3%B3n%20log%C3%ADstica%20es%20un,de%20mercanc%C3%ADa%20a%20los%20clientes.>
- Mejía Amorin, M. (2012). *Operaciones Especiales: evolución y presente de la Guerra Naval Especial en el Perú*. Lima-Perú: Escuela Superior de Guerra Naval.
- Mejía Rosas, J. L., & Werdan Torres, L. (2017). *Amenazas transnacionales y los roles de los ejércitos*. Bogotá: Escuela Superior de Guerra "General Rafael Reyes Prieto".
- Mejía Rosas, J. L., & Werdan Torres, L. (2018). *Amenazas transnacionales y los roles de los ejércitos*. Bogota : ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA.
- Méndez, J. (2013). *Consejo de Derechos Humanos sobre la tortura y otros tratos*. Obtenido de https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/Prison_Crisis_Strategy_Brochure_Spanish.pdf
- Mindef. (2005). Libro Blanco de la Defensa Nacional. En M. d. Defensa, *Política de Estado para la Seguridad y Defensa Nacional Identificación de amenazas* (pág. 140). Lima-Perú: Calidad Gráfica. Obtenido de https://www.mindef.gob.pe/informacion/documentos/libroblanco/Capitulo_III.pdf
- Ministerio de Defensa. (2014). «Operaciones del Falso Paquisha». Obtenido de <https://web.archive.org/web/20160306200426/https://www.mindef.gob.pe/vercontenido.php?archivo=menu%2Fhistoricos%2Fefem-nacional%2Fefeme-enero3.htm&retorno=si>
- Morán Faúndes, J. M., & Peñas Defago, M. A. (2012). *Los fundamentalismos religiosos en movimiento*. Córdoba, Argentina : Association For Women's Rights in Development – AWID).
- Morillo, J. (20 de diciembre de 2011). *Praxeología: Definición*. Obtenido de Instituto Juan de Mariana: <https://juandemariana.org/ijm-actualidad/analisis-diario/praxeologia-definicion/>

- Moscoso, R. (2017). *Programa de control del mantenimiento proactivo y correctivo en equipos mecánicos del transporte de hidrocarburos en el Ecuador*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Münkler, H. (31 de marzo de 2003). *Las guerras del siglo XXI*. Obtenido de Artículo, Revista Internacional de la Cruz Roja: <https://www.icrc.org/es/doc/resources/documents/misc/5tedfy.htm>
- Museo Histórico - Perú. (07 de 06 de 2020). *Consecuencias tras el conflicto armado en 1995*. Obtenido de Perfil Facebook - Museo Histórico: <https://www.facebook.com/398490433558053/posts/consecuencias-tras-el-conflicto-armado-en-1995-carrera-armamentistatras-el-cese-/3839887666084962/>
- Myriam, U. (2017). *El Conflicto del Alto Cenepa de 1995 y sus repercusiones en el aspecto social del Ecuador*. Quito: Universidad Central del Ecuador. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/11425/1/T-UCE-0010-1832.pdf>
- Núñez, A. (28 de 05 de 2012). *Ejército dejó abandonados cuerpos de al menos cuatro combatientes del Cenepa*. Obtenido de Diario La República: <https://web.archive.org/web/20170426225226/http://larepublica.pe/28-05-2012/ejercito-dejo-abandonados-cuerpos-de-al-menos-cuatro-combatientes-del-cenepa>
- ONU. (16 de octubre de 2019). Obtenido de Asamblea General de las Naciones Unidas: la 74o sesión: <https://www.un.org/disarmament/2019/10/16/savinglives-issue3-sp/>
- OSCE. (07 de julio de 2005). *DECISIÓN N° 557/Rev.1**. Obtenido de Plan de acción de la OSCE contra la trata de personas: <https://www.osce.org/es/pc/15949?download=true>
- OSCE. (2019). *El concepto integral de seguridad de la OSCE abarca lo político-militar; lo económico y medioambiental; y las dimensiones humanas*. Obtenido de La OSCE trabaja por la estabilidad, la paz y la democracia : <https://www.osce.org/what-we-do>
- Preidt, R. (5 de Agosto de 2005). *El ejercicio reduce el riesgo de apoplejía*. Obtenido de HispaniCare: <https://consumer.healthday.com/espanol/fitness-information->

14/misc-health-news-265/el-ejercicio-reduce-el-riesgo-de-apoplej-iacute-a-527285.html

Rodríguez Morales, T. G. (2012). El terrorismo y nuevas formas de terrorismo. *Espacios Públicos*, pp. 72-95.

Rodríguez Roca, R. (21 de mayo de 2019). *Análisis GESI*. Obtenido de Fuerza de operaciones especiales en los conflictos en la zona gris: <https://www.seguridadinternacional.es/?q=es/content/fuerzas-de-operaciones-especiales-en-los-conflictos-en-la-zona-gris>

Rodríguez, B. (24 de octubre de 2016). *La participación militar occidental contra el DAESH en Libia*. Obtenido de Global Stratgy: <https://www.seguridadinternacional.es/?q=es/content/la-participaci%C3%B3n-militar-occidental-contra-el-daesh-en-libia>

Rodríguez, R., & Jordán, J. (2015). *La importancia creciente de las fuerzas de operaciones especiales en Estados Unidos y su influencia en el resto de países de la OTAN*. Granada - España: Universidad de Granada .

Roig, A. (1998). *“L’avaluació de la qualitat a la Gestió Documental*. Barcelona: Revista catalana d’arxivística. Obtenido de https://www.ujaen.es/servicios/archivo/sites/servicio_archivo/files/uploads/Calidad/Criterio5.pdf

Rovimbuch. (03 de 07 de 2015). *Logística, diversos conceptos, funciones logísticas, la función logística sanidad y logística hospitalaria*. Obtenido de Rovimbuch: <https://rovimbuch.wordpress.com/2015/07/03/logistica-diversos-conceptos-funciones-logisticas-la-funcion-logistica-sanidad-y-logistica-hospitalaria/>

Ruano, L. (s.f.). *Buscando una definición*. Madrid: Escuela Superior de las Fuerzas Armadas ESFAS.

Salazar, B. (11 de 11 de 2019). *Gestión de inventarios: énfasis en logística y cadena de abastecimiento*. Obtenido de JIMBO: <https://logisticayabastecimiento.jimdofree.com/gesti%C3%B3n-de-inventarios/>

Salgado Restrepo, J. A. (8 de abril de 2019). *Fuerzas especiales de Colombia: Éxito operacional a través del trabajo conjunto*. Obtenido de Revista Militar Digital: <https://dialogo-americas.com/es/articulos/fuerzas-especiales-de-colombia-exito-operacional-a-traves-del-trabajo-conjunto/>

- Salsón, D. (2014). *Organización logística de una unidad tipo grupo de reconocimiento*. Zaragoza: Universidad de Zaragoza - Centro Universitario de la Defensa-Academia General Militar. Obtenido de <https://zaguan.unizar.es/record/30730/files/TAZ-TFG-2014-2179.pdf>
- Severa, D. (2010). Concepto y evolución de la función logística. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 20(38), 217-234. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/818/81819024018.pdf>
- Significados.com. (05 de 02 de 2019). *Significado de Proceso*. Obtenido de Ciencia: <https://www.significados.com/proceso/>
- Sigüeñas Alvarado, O. (2018). Tareas operacionales de las Fuerzas Especiales. *AIR & SPACE POWER JOURNAL en Español-4*, 55-61. Obtenido de https://www.airuniversity.af.edu/Portals/10/ASPJ_Spanish/Journals/Volume-30_Issue-4/2018_4_08_suguenas_s_.pdf
- Stock, J. (2017). *Ayudamos a la policía a identificar armas de fuego, seguir sus movimientos e interrumpir el suministro*. Obtenido de Interpol: <https://www.interpol.int/es/Delitos/Trafico-de-armas-de-fuego>
- Torres, I. (20 de 02 de 2020). *¿Cuál es la diferencia entre proceso y procedimiento?* Obtenido de Ive Consultores: <https://iveconsultores.com/diferencia-entre-proceso-y-procedimiento/>
- Trujillo Álvarez, P. (2013). *AMÉRICA LATINA: La organización de los Estados Americanos y el terrorismo global*. Madrid, España: INSTITUTO UNIVERSITARIO GENERAL GUTIÉRREZ MELLADO.
- Úbeda-Portugués, J. E. (2007). *El Terrorismo como Crimen contra la humanidad*. Centro de Investigaciones Socio - Jurídicas. Obtenido de <file:///C:/Users/Manuel/Downloads/982-Texto%20de%20art%C3%ADculo-2876-1-10-20100712.pdf>
- Ucha, F. (23 de 09 de 2009). *Definición de Procedimientos*. Obtenido de Definición ABC: <https://www.definicionabc.com/general/procedimientos.php>
- Ulloa, K. (2009). *Técnicas y herramientas para la gestión del abastecimiento*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

- Vanini, V. (2018). *Gestión Logística en la Fuerza Aerea del Perú y su relación con la defensa nacional, periodo 2015 - 2016*. Lima: Centro de Altos Estudios Nacionales.
- Vargas Beal, X. (2011). *Cómo hacer investigación cualitativa?* México D.F.: ETXETA.
- Vargas, G. (2008). *Diseño de un sistema logístico de abastecimiento para la gerencia de red de una empresa de telecomunicaciones utilizando la teoría de las restricciones*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Vasco Cevallos, C. (2019). La importancia de la coordinación entre las armas y servicios para vencer. En *Cenepa, Logística en la Guerra del Cenepa* (págs. 8-24). Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Theofilos_Toulkeridis/publication/338986768_La_logistica_de_la_guerra_del_CENEPA/links/5e36f1b9458515072d79fc25/La-logistica-de-la-guerra-del-CENEPA.pdf
- Vasco, C. (2019). *La logística de la guerra del CENEPA*. Quito: Politécnica EdiEspe.
- Vergara Melero, J. A. (2015). *Capacidades militares y defensa común en el ámbito de la Unión Europea (1999 – 2014)*. Granada - España: Universidad de Granada.
- Vittorangeli, A. (25 de 03 de 2019). *La logística del Mantenimiento, una parte de la Soportabilidad*. Obtenido de Portal web - Mantenimiento Mundial: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:eEAYV01Z9AkJ:www.mantenimientomundial.com/notas/logistica-del-Mantenimiento.aspx+%&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe>
- Vladimir, G. (2019). *Análisis comparativo del Sistema Logístico de los Ejércitos del Ecuador y Argentina, desde el punto de vista doctrinario*. Escuela Superior de Guerra "Tte Grl Luis María Campos". Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Universidad de la Defensa Nacional.

Anexos

- Anexo 1. Matriz de consistencia
- Anexo 2. Instrumentos de acopio y recolección de datos
- Anexo 3. Validación de guía de entrevista por experto
- Anexo 4. Autorización para el acceso o recolección de datos
- Anexo 5. Compromiso ético
- Anexo 6. Hoja de datos personales
- Anexo 7. Base de datos (Origen De Los Resultados)
- Anexo 8. CD conteniendo la Tesis de Grado y la exposición en PDF.

ANEXO 1



MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: Lecciones aprendidas sobre planificación logística en el conflicto del Alto Cenepa de 1995.							
Descripción de la realidad problemática	Preguntas de investigación	Objetivos	Tema	Categorías	Subcategoría (patrones)	Metodología	Plan de análisis de datos
enfrentamientos armados con las tropas ecuatorianas.	<p>actividades doctrinarias de procesos y procedimientos de planificación logística durante las operaciones en el conflicto del Alto Cenepa?</p> <p>¿Qué implicancia tendría el entender la conveniencia de las lecciones aprendidas en relación con la aplicación de doctrinas defensivas del apoyo logístico en terreno selvático, para la planificación logística durante las operaciones en el conflicto del Alto Cenepa?</p>	<p>actividades doctrinarias de procesos y procedimientos de planificación logística durante las operaciones en el conflicto del Alto Cenepa.</p> <p>Entender la conveniencia de las lecciones aprendidas en relación con la aplicación de doctrinas defensivas del apoyo logístico en terreno selvático, para la planificación logística durante las operaciones en el conflicto del Alto Cenepa.</p>					<p>de resultados (Conclusión drawing)</p> <p>Capítulo IV: Se definió las unidades de análisis, la descripción de las categorías, el soporte de categorías, se estableció la red semántica y la triangulación de datos.</p>

Fuente: Elaboración propia. *Nota:* Las categorías y las subcategorías son los conceptos centrales y ligados que deben desarrollarse minuciosamente dentro del marco conceptual.

ANEXO 2



INSTRUMENTOS DE ACOPIO Y RECOLECCIÓN DE DATOS

Anexo 2. Instrumentos de acopio y recolección de datos

Ficha de registro documental

Temas

Planificación Logística

Actividades Doctrinarias de procesos y procedimientos

Actividades doctrinarias de conceptos de apoyo logístico

Tabla 16

Ficha de registro documental del Tema 1

N°	Documentos	Autor – Año	Citas: Principales unidades de análisis
1	La logística conjunta en los nuevos conflictos	(Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional, 2012)	
2	Historia del Sistema de Información Logístico Coordinado del Sector Defensa de Colombia -SILOG	(Cáceres, 2018)	
3	Gestión Logística en la Fuerza Aérea del Perú y su relación con la defensa nacional, periodo 2015 - 2016	(Vanini, 2018)	
4	La logística de la guerra del CENEPA	(Vasco, 2019)	
5	Análisis comparativo del Sistema Logístico de los Ejércitos del Ecuador y Argentina, desde el punto de vista doctrinario	(Vladimir, 2019)	
6	Mejoramiento del proceso de gestión de la munición en el Ejército del Perú	(Andaluz, 2020)	
7	Manual de organización y funciones de la división logística -4ta-DIEMCFFAA	(Fuerzas Armadas del Perú 2009)	
8	Apoyo Logístico Operativo a Las Misiones de Mantenimiento de La Paz. Curso Intermedio de Logística	(Instituto para Formación en Operaciones de Paz, 2011)	

Nota: Elaboración propia.

Ficha de registro documental

Temas

Conflicto del Alto Cenepa – 1995

Aplicación de doctrinas defensivas del apoyo logístico en terreno selvático

Tabla 17

Ficha de registro documental del Tema 2

Nº	Documentos	Autor – Año	Citas: Principales unidades de análisis
1	Ecuador - Perú: Horizontes de la negociación y el conflicto	(Bonilla, 1999)	
2	Aspectos que NO se tomaron en cuenta en el Conflicto del Cenepa Twinza, el fin de un conflicto	(Bonilla, 1999)	
3	pasado y presente del problema territorial Ecuador - Perú	(Fielden, 2000)	
4	Vencedores del 41 Campaña militar contra Ecuador	(Julca, 2017)	
5	El Conflicto del Alto Cenepa de 1995 y sus repercusiones en el aspecto social del Ecuador	(Uvidia, 2017)	
6	Lecciones aprendidas en el conflicto de la cordillera del Cóndor y las relaciones diplomáticas entre Perú y Ecuador, año 1981	(Gambeta, Rodríguez y Velazquez, 2018)	

Nota: Elaboración propia.

Guía de entrevista semiestructurada

Cargo que ocupa:

Especialidad:

Grado jerárquico:

Grado académico:

Introducción:

El presente cuestionario tiene por finalidad sustentar de manera consistente, un trabajo de investigación para formular una Tesis de Maestría en la Escuela de Postgrado de las Escuela Superior de Guerra, titula: **“Lecciones Aprendidas sobre planificación logística en el conflicto del Alto Cenepa de 1995”**, a través de la recolección de información valiosa por medio de entrevistas semi-estructuradas al personal militar del ejército del Perú que tuvo participación en el conflicto del alto CENEPA, mencionando las principales deficiencias en el campo logístico, que mostró el Ejército del Perú, en las operaciones que finalmente condujeron al desalojo de las tropas ecuatorianas del territorio invadido en el Perú. En ese sentido, el equipo académico se compromete a dar a sus resultados un tratamiento estrictamente confidencial y reservado. Las conclusiones a las que se arribe, serán de valiosa utilidad para el establecimiento de las recomendaciones que generan el presente trabajo de Investigación. Al mismo tiempo, hago de tu conocimiento que la información brindada en esta entrevista es de carácter confidencial y solo será utilizada para los propósitos de esta investigación. El tiempo de duración aproximado de la entrevista se estima en 45 minutos. Agradezco anticipadamente tu participación y colaboración totalmente voluntaria; si deseas puedes culminarla en cualquier momento. A continuación, iniciaremos con las preguntas.

Firma del participante

.....
Joe Paul Mendoza del Águila
DNI: _____

.....
José Carlos Hurtado Chávez
DNI: _____

.....
Héctor Iván Muñoz Herrera
DNI: _____

Investigadores Responsables

Tabla 18*Guía de entrevista semiestructurada*

Entrevistado _____

Cargo que Ocupa _____ Especialidad _____

Grado Jerárquico _____

Grado Académico _____

D.N.I. _____ Lugar – fecha _____

Experiencia alcanzada:

N° Preg.	Ítems del Cuestionario
1	¿Contaba su Unidad con sus efectivos completos, así como sus dotaciones de armamento y equipo para cumplir la misión asignada? _____ _____ _____ _____
2	¿Qué dificultades tuvo que enfrentar su Unidad, en relación al abastecimiento de alimentos, munición y equipos diversos, durante las operaciones? _____ _____ _____ _____
3	¿Qué ventajas había obtenido el Ejército del Ecuador, para asegurar mejores condiciones de combatir con éxito a nuestras tropas? _____ _____ _____ _____
4	¿Cuáles cree Ud., que fueron las principales deficiencias en el planeamiento logístico que mostró el Ejército del Perú? _____ _____ _____ _____
5	¿Se tomaron medidas para corregir las fallas que Usted observó?

Entrevistado _____

Cargo que Ocupa _____ Especialidad _____

Grado Jerárquico _____

Grado Académico _____

D.N.I. _____ Lugar – fecha _____

Experiencia alcanzada:

N° Preg.	Ítems del Cuestionario
	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
6	¿De qué manera influyó la superioridad aérea del Ecuador en la zona del conflicto? <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
7	¿Por qué las tropas peruanas no podían comunicarse con seguridad en la zona de operaciones? <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
8	¿Cómo influyó la preparación previa del terreno por parte del Ecuador, antes que estallara el Conflicto? <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
9	¿Cree usted que es necesario tener un sistema de almacenes de clase I y VI permanentemente operativos por parte del Perú, cerca de la zona de frontera? Explique las ventajas <hr/> <hr/> <hr/>

Entrevistado _____

Cargo que Ocupa _____ Especialidad _____

Grado Jerárquico _____

Grado Académico _____

D.N.I _____ Lugar – fecha _____

Experiencia alcanzada:

N° Preg.	Ítems del Cuestionario
	<p>_____</p> <p>_____</p>
10	<p>¿Cree usted que las Unidades del E.P, próximas a la zona de la frontera norte, deben estar con sus efectivos completos y con entrenamiento permanente?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Entrevista semi-estructurada al personal militar del ejército del Perú que tuvo participación en el conflicto del alto CENEPA: 01 Coronel de Caballería, 02 Coroneles de Artillería, 01 General de División y 01 Mayor de Artillería

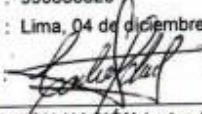
ANEXO 3



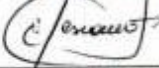
VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Anexo 3. Validación de guía de entrevista por experto

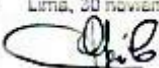
VALIDACIÓN DE GUÍA DE ENTREVISTA POR EXPERTO

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:			
"LECCIONES APRENDIDAS SOBRE PLANIFICACIÓN LOGÍSTICA EN EL CONFLICTO DEL ALTO CENEPa".			
I. DATOS DEL EXPERTO:			
a.	Apellidos y nombres	:	Luis Castro Cahui
b.	Grado académico-profesión:	:	Magister en Ciencias Militares.
c.	D.N.I.	:	43562995
d.	N° de teléfono	:	990688825
e.	Lugar y fecha	:	Lima, 04 de diciembre del 2020
f.	Firma	:	
II. DATOS DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN (entrevista)			
a.	Autor(es) del instrumento	:	Joe Mendoza Del Águila; José Hurtado Chávez; Héctor Muñoz Herrera
b.	Institución a la que pertenece:	:	Ejército del Perú.
c.	Método de investigación	:	Enfoque cualitativo
d.	Tipo de entrevista	:	Entrevista Semi- estructural
III. ASPECTOS DE EVALUACIÓN			
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	1
04	Secuencial	Con relación a variables – dimensiones e indicadores. Sigue un orden lógico y pre-requisitorial.	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.	1
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.	1
10	Análisis e interpretación	Se ha adecuado algún instrumento o herramienta para verter los resultados de la entrevista y analizarlos /interpretarlos.	1
IV. RESULTADO DE VALORACIÓN:		V. OPINIÓN DE APLICACIÓN	
La Valoración de los instrumentos de recojo de información a la Muestra, ameritan una aprobación satisfactoria		Las entrevistas semiestructuradas cumplen con el propósito de obtener información válida de primera fuente, pues todos los entrevistados han participado activamente en las operaciones del Conflicto del alto Cenepa, sus opiniones respaldan la percepción de las deficiencias que se produjeron de parte del Perú, y que generaron Lecciones Aprendidas que es necesario convertir en Lecciones Aplicadas para corregir los errores encontrados.	
Aspectos para la valoración <ul style="list-style-type: none"> - Válida 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 			

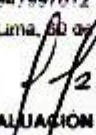
VALIDACIÓN DE GUÍA DE ENTREVISTA POR EXPERTO

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:			
"LECCIONES APRENDIDAS SOBRE PLANIFICACIÓN LOGÍSTICA EN EL CONFLICTO DEL ALTO CENEPÁ".			
VI. DATOS DEL EXPERTO:			
g.	Apellidos y nombres	:	Edgar Lescano Flores
h.	Grado académico-profesión	:	Maestro en Ciencias Militares.
i.	D.N.I.	:	43814825
j.	N° de teléfono	:	965352271
k.	Lugar y fecha	:	Lima, 30 noviembre 2020
l.	Firma	:	
VII. DATOS DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN (entrevista)			
e.	Autor(es) del instrumento	:	Joe Mendoza Del Águila; José Hurtado Chávez; Héctor Muñoz Herrera
f.	Institución a la que pertenece	:	Ejército del Perú.
g.	Método de investigación	:	Enfoque cualitativo
h.	Tipo de entrevista	:	Entrevista Semi- estructural
VIII. ASPECTOS DE EVALUACIÓN			
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	1
04	Secuencial	Con relación a variables – dimensiones e indicadores. Sigue un orden lógico y pre-requisitorial.	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.	1
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.	1
10	Análisis e interpretación	Se ha adecuado algún instrumento o herramienta para verter los resultados de la entrevista y analizarlos /interpretarlos.	1
IX. RESULTADO DE VALORACIÓN:		X. OPINIÓN DE APLICACIÓN	
La Valoración de los instrumentos de recojo de información a la Muestra, ameritan una aprobación satisfactoria		Las entrevistas semiestructuradas cumplen con el propósito de obtener información válida de primera fuente, pues todos los entrevistados han participado activamente en las operaciones del Conflicto del alto Cenepa, sus opiniones respaldan la percepción de las deficiencias que se produjeron de parte del Perú, y que generaron Lecciones Aprendidas que es necesario convertir en Lecciones Aplicadas para corregir los errores encontrados.	
Aspectos para la valoración <ul style="list-style-type: none"> - 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 			

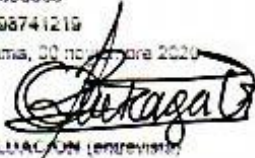
VALIDACIÓN DE GUÍA DE ENTREVISTA POR EXPERTO

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN			
"LECCIONES APRENDIDAS SOBRE PLANIFICACIÓN LOGÍSTICA EN EL CONFLICTO DEL ALTO CENEPA".			
VI. DATOS DEL EXPERTO:			
g.	Apellidos y nombres	:	Juan Carlos García Carranza
h.	Grado académico-profesión	:	Maestro en Ciencias Militares
i.	DNI	:	43294991
j.	N° de teléfono	:	972601010
k.	Lugar y fecha	:	Lima, 30 noviembre 2020
l.	Firma	:	
VII. DATOS DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN (entrevista):			
e.	Autor(es) del instrumento	:	Joe Mendoza Del Águila, José Hurtado Chávez, Héctor Muñoz Herrera
f.	Institución a la que pertenece	:	Ejército del Perú
g.	Método de investigación	:	Enfoque cualitativo
h.	Tipo de entrevista	:	Entrevista Semi-estructurada
VIII. ASPECTOS DE EVALUACIÓN			
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	1
04	Secuencial	Con relación a variables – dimensiones e indicadores. Segue un orden lógico y pre-requisitorial.	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	1
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 concretan las preguntas para alcanzar criterios, juicios, conceptos que ayuden a solucionar el problema de investigación planteado	1
10	Análisis e interpretación	Se ha adecuado algún instrumento o herramienta para verificar los resultados de la entrevista y analizarlos /interpretarlos	1
IX. RESULTADO DE VALORACIÓN:		X. OPINIÓN DE APLICACIÓN	
La Valoración de los instrumentos de recojo de información a la Muestra, ameritan una aprobación satisfactoria		Las entrevistas semiestructuradas cumplen con el propósito de obtener información válida de primera fuente, pues todos los entrevistados han participado activamente en las operaciones del Conflicto del alto Cenepa, sus opiniones respaldan la percepción de las deficiencias que se produjeron de parte del Perú, y que generaron Lecciones Aprendidas que es necesario convertir en Lecciones Aplicadas para corregir los errores encontrados.	
Aspectos para la valoración - Válida 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			

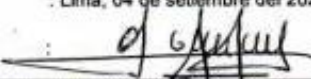
VALIDACIÓN DE GUÍA DE ENTREVISTA POR EXPERTO

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN			
"LECCIONES APRENDIDAS SOBRE PLANIFICACIÓN LOGÍSTICA EN EL CONFLICTO DEL ALTO CENEPA".			
I. DATOS DEL EXPERTO:			
a.	Apellidos y nombres	: Rudy Amel Rojas Vargas	
b.	Grado académico-profesión	: Doctor en Administración	
c.	D.N.I.	: 43362968	
d.	N° de teléfono	: 947997012	
e.	Lugar y fecha	: Lima, 30 de noviembre del 2020	
f.	Firma	: 	
II. DATOS DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN (entrevista)			
a.	Autor(es) del instrumento	: Joe Mendoza Del Águila; José Hurtado Chávez; Héctor Muñoz Herrera	
b.	Institución a la que pertenece	: Ejército del Perú	
c.	Método de investigación	: Enfoque cualitativo	
d.	Tipo de entrevista	: Entrevista Semi-estructurada	
III. ASPECTOS DE EVALUACIÓN			
N°	Criterios	Indicadores	Valoración De: 0 a 1
01	Diseño	Convocatoria: Lugar – tiempo. Contenido: 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	1
04	Secuencial	Con relación a variables – dimensiones e indicadores. Siguió un orden lógico y pre-regional	1
05	Conectividad	Conjuga el tipo de pregunta con el objetivo de investigación y se armoniza con las experiencias que esperan ser relevadas en el cuestionario.	1
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 utilidad de este cuestionario.	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.	1
10	Análisis e interpretación	Se ha adecuado algún instrumento o herramienta para verter los resultados de la entrevista y afianzarlos en el cuestionario.	1
IV. RESULTADO DE VALORACIÓN:		V. OPINIÓN DE APLICACIÓN	
La Valoración de los instrumentos de recojo de información a la Muestra, amerita una aprobación satisfactoria		Las entrevistas semiestructuradas cumplen con el propósito de obtener información válida de primera fuente, pues todos los entrevistados han participado activamente en las operaciones del Conflicto del alto Cenepa, sus opiniones respaldan la percepción de las deficiencias que se produjeron de parte del Perú, y que generaron Lecciones Aprendidas que es necesario convertir en Lecciones Aplicadas para corregir los errores encontrados.	
Aspectos para la valoración <ul style="list-style-type: none"> - Valida por 05 expertos de la ESCE-EPG - Debe aplicarse la prueba de la "M" de Aiken - Resultado mínimo aprobatorio: 0.85 u 85% - La valoración solo se hará hasta dos decimales que terminen en cero o en cinco. Ejemplo: 0.80- 0.75 			

VALIDACIÓN DE GUÍA DE ENTREVISTA POR EXPERTO

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:			
"LECCIONES APRENDIDAS SOBRE PLANIFICACIÓN LOGÍSTICA EN EL CONFLICTO DEL ALTO CENEPA".			
VI. DATOS DEL EXPERTO:			
g.	Apellidos y nombres	:	Ronald Ricardo Urteaga Acha
h.	Grado académico-profesión	:	Maestro en Ciencias Militares
i.	D N I	:	33580906
j.	N° de teléfono	:	998741219
k.	Lugar y fecha	:	Lima, 30 noviembre 2020
l.	Firma	:	
VII. DATOS DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN (entrevista):			
e.	Autor(es) del instrumento	:	Joe Mendoza Del Águila, José Hurtado Chávez, Héctor Muñoz Herrera
f.	Institución a la que pertenece	:	Ejército del Perú.
g.	Método de investigación	:	Enfoque cualitativo
h.	Tipo de entrevista	:	Entrevista Semi-estructural
VIII. ASPECTOS DE EVALUACIÓN			
N°	Criterios	Indicadores	Valoración De: 0 a 1
01	Discreto	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 Contacto de los datos: Conocer experiencias del entrevistado Tema propios : Aspectos que interesen	1
04	Secuencial	Con relación a variables, dimensiones e indicadores. Sigue un orden lógico y pre-requisitorial.	1
05	Conectividad	Coincide el tipo de pregunta con el objetivo de investigación y se armoniza con las experiencias que esperan ser revaloradas en el cuestionario	1
06	Intencionalidad	Adecuado para verificar aspectos desconocidos y/o modificaciones 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 concatan las preguntas para aclarar creencias, juicios, conceptos que ayuden a solucionar el problema de investigación planteado.	1
10	Análisis e interpretación	Se ha adecuado algún instrumento o herramienta para verificar los resultados de la entrevista y analizarlos interpretarlos.	1
IX. RESULTADO DE VALORACIÓN:		X. OPINIÓN DE APLICACIÓN	
La Valoración de los instrumentos de recojo de información a la Muestra, ameritan una aprobación satisfactoria		Las entrevistas semiestructuradas cumplen con el propósito de obtener información válida de primera fuente, pues todos los entrevistados han participado activamente en las operaciones del Conflicto del Alto Cenepa, sus opiniones respaldan la percepción de las deficiencias que se produjeron de parte del Perú, y que generaron Lecciones Aprendidas que es necesario convertir en Lecciones Aplicadas para corregir los errores encontrados.	
Aspectos para la valoración - Valida por 05 expertos de la ESGE-EPG - Debe aplicarse la prueba de la "V" de Allen - Resultado mínimo aprobatorio: 0.85 u 85% - La validación solo se hará hasta dos decimales que terminen en cero o en cinco. Ejemplo: 0.60; 0.75			

VALIDACIÓN DE GUÍA DE ENTREVISTA POR EXPERTO

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:			
"LECCIONES APRENDIDAS SOBRE PLANIFICACIÓN LOGÍSTICA EN EL CONFLICTO DEL ALTO CENEPA".			
I. DATOS DEL EXPERTO:			
a.	Apellidos y nombres	: Vidal Pardavé, Emer José	
b.	Grado académico-profesión	: Magister en Ciencias Militares	
c.	D.N.I.	: 43355405	
d.	N° de teléfono	: 995031258	
e.	Lugar y fecha	: Lima, 04 de setiembre del 2020.	
f.	Firma		
II. DATOS DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN (entrevista)			
e.	Autor(es) del instrumento	: Joe Mendoza Del Águila; José Hurtado Chávez; Héctor Muñoz Herrera	
f.	Institución a la que pertenece:	Ejército del Perú,	
g.	Método de investigación	: Enfoque cualitativo	
h.	Tipo de entrevista	: Entrevista Semi- estructural	
III. ASPECTOS DE EVALUACIÓN			
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	1
04	Secuencial	Con relación a variables – dimensiones e indicadores. Siguió un orden lógico y pre-requisitorial.	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.	1
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.	1
10	Análisis e interpretación	Se ha adecuado algún instrumento o herramienta para verter los resultados de la entrevista y analizarlos /interpretarlos.	1
IV. RESULTADO DE VALORACIÓN:		V. OPINIÓN DE APLICACIÓN	
La Valoración de los instrumentos de recojo de información a la Muestra, ameritan una aprobación satisfactoria		Las entrevistas semiestructuradas cumplen con el propósito de obtener información válida de primera fuente, pues todos los entrevistados han participado activamente en las operaciones del Conflicto del alto Cenepa, sus opiniones respaldan la percepción de las deficiencias que se produjeron de parte del Perú, y que generaron Lecciones Aprendidas que es necesario convertir en Lecciones Aplicadas para corregir los errores encontrados.	
Aspectos para la valoración <ul style="list-style-type: none"> - Válida 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 			

ANEXO 4



AUTORIZACION PARA EL ACCESO O RECOLECCION DE DATOS

Anexo 4. Autorización para el acceso o recolección de datos

Chorrillos, 05 de FEB del 2021

Oficio N° 001/U-8.g.1/27.00

Señor Crl EP QUIROZ CASTILLO Nicola director de la Escuela de Artillería

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/agrado de dirigirme a Ud. en relación a los documentos de la referencia para solicitarle se digne/sirva brindar las facilidades para el levantamiento de datos e informaciones al equipo de investigación de esta casa de estudio que realiza la investigación titulada "LECCIONES APRENDIDAS SOBRE PLANIFICACIÓN LOGÍSTICA EN EL CONFLICTO DEL ALTO CENEPA"

El equipo de investigación está conformado por:
CRL EP MENDOZA DEL ÁGUILA, Joe Paul

TTE CRL EP HURTADO CHÁVEZ, José Carlos

CRL EP MUÑOZ HERRERA, Héctor Iván

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

Dios guarde a Ud.



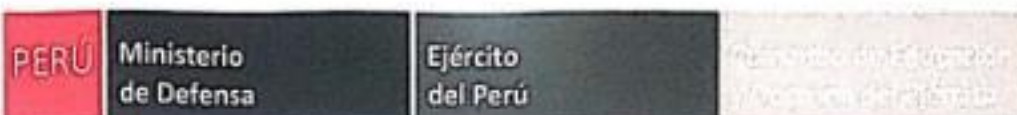
Luis ROJO ALZANORA
General Brigada
Director de la Escuela Superior de Guerra del Ejército
Escuela de Post - Grado

Distribución:

GU/Dependencia..... 01

Archivo..... 01/02

08/02/21
e.c. ff. e. g.
10. 28 AM



"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de independencia"

Chorillos, 10 de febrero de 2021.

Oficio N° 150/DEP ADM/ESC ART

Señor **General de Brigada**
Luis ROJO ALZAMORA
DIRECTOR DE DEL ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO

Asunto: Sobre facilidades al personal que se indica

Ref. : Oficio N° 001/U-8.g.1/27.00 de enero del 2021

Tengo el honor de dirigirme a Ud., para manifestarle que dando cumplimiento al documento de la referencia, se brindará todas las facilidades a los señores Oficiales para el levantamiento de datos e información a fin de contribuir en la investigación titulada "LECCIONES APRENDIDAS SOBRE PLANIFICACIÓN LOGÍSTICA EN EL CONFLICTO DEL ALTO CENEP" de acuerdo al siguiente detalle:

N°	GRADO	APELLIDOS Y NOMBRES
01	CRL	MENDOZA DEL ÁGUILA, Joe Paul
02	CRL	MUÑOZ HERRERA, Héctor Iván
03	TTE CRL	HURTADO CHAVEZ, José Carlos

Es propicia la oportunidad, para expresarle los sentimientos de mi consideración de mi especial consideración y deferente estima.

Dios guarde a Ud.



O-264182772-C+
NICOLA QUIROZ CASTILLO
CRL ART
DIRECTOR DE LA ESCUELA DE ARTILLERÍA

DISTRIBUCIÓN:

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

ANEXO 5



COMPROMISO ÉTICO

Anexo 5. Compromiso ético**COMPROMISO ETICO, DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA
AUTENTICIDAD Y NO PLAGIO**

Mediante el presente documento, Yo, Joe Paul MENDOZA DEL ÁGUILA, identificado con Documento Nacional de Identidad N° 02861223, con domicilio real en Calle Carlos Mellete 262, Dpto 502, Urb. San Judas Tadeo, provincia de Lima, departamento de Lima. Estudiante / egresado de la Escuela de Posgrado: Escuela Superior de Guerra (ESGE).

Yo, José Carlos HURTADO CHÁVEZ, identificado con Documento Nacional de Identidad N° 09992793, con domicilio real en Calle Medardo 156 villa militar oeste, Chorrillos, provincia de Lima, departamento de Lima. Estudiante / egresado de la Escuela de Posgrado: Escuela Superior de Guerra (ESGE).

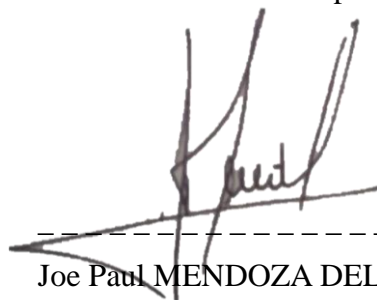
Y, yo, Héctor Iván MUÑOZ HERRERA, identificado con Documento Nacional de Identidad N° 43324894, con domicilio real en Av. Militar 2450, Lince, provincia de Lima, departamento de Lima. Estudiante / egresado de la Escuela de Posgrado: Escuela Superior de Guerra (ESGE) declaramos bajo juramento que:

Somos autores de la investigación titulada “Lecciones aprendidas sobre planificación logística en el conflicto del Alto Cenepa de 1995” que presento a los 05 días febrero del año 2021, ante esta institución con fines de optar el grado de Maestro en Ciencias Militares, con mención en Planeamiento Estratégico y Toma de Decisiones.

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

Declaramos bajo juramento que los datos e información presentada pertenecen a la realidad estudiada, que no han sido falseados, adulterados,

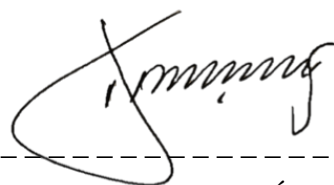
duplicadas ni copiados. Que no he cometido fraude científico, plagio o vicios de autoría; en caso contrario, eximo de toda responsabilidad a la Escuela de Posgrado del Escuela Superior de Guerra y me declaro como el único responsable.



Joe Paul MENDOZA DEL ÁGUILA

D.N.I. N° 02861223

Firma y pos firma



José Carlos HURTADO CHÁVEZ

D.N.I. N° 09992793

Firma y pos firma



Héctor Iván MUÑOZ HERRERA

D.N.I. N° 43324894

Firma y pos firma

ANEXO 6



HOJA DE DATOS PERSONALES

Anexo 6. Hoja de datos personales

GRADO: CORONEL

NOMBRE COMPLETO: JOE PAUL

APELLIDOS: MENDOZA DEL AGUILA

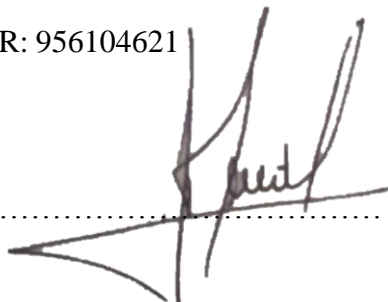
D.N.I. N° 02861223

EMAIL: joemendoza_8@hotmail.com

DIRECCIÓN: Calle Carlos Mellet 262, Dpto 502, Urb San Judas Tadeo

CELULAR: 956104621

FIRMA:

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Joe Paul Mendoza del Aguila', is written over a horizontal dotted line. The signature is stylized and somewhat cursive.

GRADO: TENIENTE CORONEL

NOMBRE COMPLETO: JOSE CARLOS

APELLIDOS: HURTADO CHAVEZ

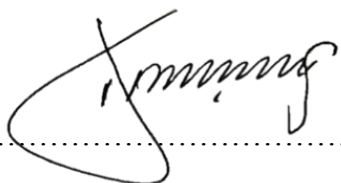
D.N.I. N° 09992793

EMAIL: jhurtadoch102@gmail.com

DIRECCIÓN: Calle Medardo 156, villa militar oeste, Chorrillos

CELULAR: 915116163

FIRMA:

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'J. Hurtado', is written over a horizontal dotted line. The signature is stylized and cursive.

GRADO: CORONEL

NOMBRE COMPLETO: HÉCTOR IVÁN

APELLIDOS: MUÑOZ HERRERA

D.N.I. N° 43324894

EMAIL: hectorivan_himh102@hotmail.com

DIRECCIÓN: Av Militar 2450, Lince

CELULAR: 920777631

FIRMA:

A handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping loops and strokes, positioned above the dotted line for the signature field.

ANEXO 7



BASE DE DATOS (ORIGEN DE LOS RESULTADOS: ENTREVISTAS)

Anexo 7. Base de datos (Entrevista)

Tabla 19

Base de datos (Entrevista)

Respuesta de los entrevistados					
	Entrevistado #01	Entrevistado #02	Entrevistado #03	Entrevistado #04	Entrevistado #05
Preg.	General de División / Roberto Enrique Chiabra León	Coronel de Artillería / Luis Rojo Alzamora	Coronel de Caballería / Rony Vargas Marchena	Coronel de Artillería / Nicola Quiroz Castillo	Mayor de Artillería / José Jara Garro
P.1	Era director de la Escuela de Infantería, cuando se produjeron las primeras escaramuzas en la Cordillera del Cóndor hacia el lado peruano. Me llamó el Jefe de Estado Mayor General de Comando y Conjunto de la Fuerza Armada, que era el General de División Pérez Documet indicando que el General de División Nicolas de Baris Hermoza Ríos, presidente del Comando y Conjunto de la Fuerza Armada y Comandante General del Ejército, Había dado la orden de que conduzca las operaciones desde el puesto de vigilancia N° 1. Hice una	Me encontraba de S-4 del Batallón Contrasubversivo N° 61, que estaba acantonado en Tingo María, que pertenecía a la División de Fuerzas Especiales.	Me encontraba como Jefe de Unidad del RCB-113, acantonada en Bagua Grande, conduciendo operaciones de GNC, dirigido o conduciendo diez y seis (16) BCCSS, en todo el sector en el año 1994 al 1995.	Me encontraba en el Batallón Contrasubversivo “Pumacahua” N° 16, que estaba acantonado en Tingo María, pero ya estaba cambiado a Juliaca. Pero en esa fecha, 02 de febrero de 1995, se recibieron órdenes para replegar las bases y el día lunes 03, se les ordenó ir al Aeropuerto.	Me encontraba en la Compañía Especial de Comandos “Tigre” N° 5, orgánica de la 5ta División de Selva.

Respuesta de los entrevistados					
Preg.	Entrevistado #01	Entrevistado #02	Entrevistado #03	Entrevistado #04	Entrevistado #05
	General de División / Roberto Enrique Chiabra León	Coronel de Artillería/ Luis Rojo Alzamora	Coronel de Caballería / Rony Vargas Marchena	Coronel de Artillería / Nicola Quiroz Castillo	Mayor de Artillería / José Jara Garro
	<p>rápida apreciación de la situación y le pedí al General Hermoza que me asigné tropas de Huallaga en especial con Batallones de Comandos y seis piezas de Artillería “Otto Melara”. Las tropas pasaron de “El Milagro” a Ciro Alegría. Se tuvieron que preparar e iluminar cartas de la zona y el personal empezó de “cero”; se me asignó un equipo de radio, pero lamentablemente el personal no lo sabía utilizar.</p>				
P.2	Ya habían derribado varios aviones y helicópteros entre el seis (06) y diez (10) de febrero, se tuvieron que implantar órdenes tipo calco. No había inteligencia estratégica, por lo que se tuvo que utilizar inteligencia de combate. La cota 1209 fue tomada el	Se recibió la orden de que el Batallón volviera a ser GAC, y se le nombró como Oficial de Tiro de Batería de Artillería, con cuatro obuses	Una vez confirmada la presencia de fuerzas ecuatorianas, en sector no delimitado de la Cordillera del Cóndor, me convocaron y me dieron la orden de confeccionar el esquema	Se recibió la orden de tomar el último bastión, que era Tiwinza, que faltaba conquistar, junto con el Batallón N° 28, el Batallón 16, más el Batallón N° 19, que tenían que cumplir esta misión.	El CG de la 5ta DIS, el General de Brigada Vladimiro López Trigoso, me citó a su Oficina, donde se encontraba el Mayor de Artillería, Luis Bedoya Perales, quien en ese momento me ordenó que me equipara porque sería el

Respuesta de los entrevistados					
Preg.	Entrevistado #01	Entrevistado #02	Entrevistado #03	Entrevistado #04	Entrevistado #05
	General de División / Roberto Enrique Chiabra León	Coronel de Artillería/ Luis Rojo Alzamora	Coronel de Caballería / Rony Vargas Marchena	Coronel de Artillería / Nicola Quiroz Castillo	Mayor de Artillería / José Jara Garro
	día doce (12) de febrero, tomando el puesto de vigilancia ecuatoriano que estaba en dicho lugar. Hay que tener en cuenta las habilidades del soldado peruano, eran de la zona sabían que comer, sabían orientarse y no le tenían miedo a la muerte.	Otto Melara de 105 mm. Recibieron órdenes de entrenamiento y se desplazaron al PV1.	del Plan de la Reserva Móvil para ser aplicado para el sector Ampama - Aeropuerto Galilea y Sector Cenepa en el Aeropuerto de Ciro Alegría.		Observador Avanzado de la Batería de Artillería que se encontraba en el PV-1.
P.3	En la “Y” se distribuían los abastecimientos. Las líneas de abastecimientos eran muy largas. Había mucha restricción por el tiempo. Los “Yachis” eran los únicos que podían entrar en el traslado de víveres y munición, desde el puesto de vigilancia N° 1 hasta la “Y”. Se tuvieron que superar los problemas producidos por las minas y los	En muy breve tiempo. En avión fuimos desplazados a Zumba, cerca de Bagua con los Oficiales, Técnicos Tropa SM y todo su material de Zumba subieron a unos camiones y fueron a “El Milagro”,	Nos demoramos 48 horas para llegar a Ciro Alegría y posteriormente en el PV N° 1, utilizando camiones civiles de Bagua Grande – Imacita, botes de transporte mayor para desplazarnos de Imacita a Ciro Alegría y del Helipuerto de Ciro Alegría a PV N°1, ingresando por	El día lunes 03, partieron de Tingo María a la localidad de Chimba en Jaén y de allí abordaron camiones civiles que habían sido movilizados. Ese mismo día llegaron a “El Milagro”, allí empezaron los problemas logísticos luego siguieron la ruta Imaza - Ciro Alegría y de allí al PV-1 transportados en los helicópteros	Después de recibir la orden, tuve como plazo treinta (30) minutos para equiparme y sacar mi fusil de la armería, para dirigirme al helipuerto, salimos en un helicóptero MI-8, en los cuales también viajaban el coronel Chiabra, Mayor Lucho, Mayor Reto, Mayor Domenack, Mayor Bedoya, Mayor Vásquez y otros, aparte de la carga, salimos con cierta dificultad, por el sobrepeso. Llegamos al Cuartel de

Respuesta de los entrevistados					
	Entrevistado #01	Entrevistado #02	Entrevistado #03	Entrevistado #04	Entrevistado #05
Preg.	General de División / Roberto Enrique Chiabra León	Coronel de Artillería/ Luis Rojo Alzamora	Coronel de Caballería / Rony Vargas Marchena	Coronel de Artillería / Nicola Quiroz Castillo	Mayor de Artillería / José Jara Garro
	problemas sanitarios derivados de la “Uta”.	continuaron viaje a Mesones Muro. Llegaron y los esperaban los helicópteros MI-8 y MI-17 y fueron a Ciro Alegría, estuvieron tres días y entraron en helicópteros al PV-1.	trocha a la “Y” y a la “Cueva de los Tayos”.	MI-8 y MI-17 y de allí fueron a la “Y	Ciro Alegría, a las 13.00 horas. Posteriormente a las 16.30 horas en otro helicóptero modelo Bell, ingresamos sólo tres Oficiales con dirección al PV-, los otros tres Oficiales ya habían ingresado en otro helicóptero.
P.4	El CCFFAA, debió de hacer un planeamiento estratégico y considerar las hipótesis de Guerra en los 78 Km que no estaban demarcados. No había pistas de aterrizaje; los Antonov llegaban a “El Milagro” y hacían “cerrojo” de “El Milagro” al PV N°1 y a Ciro Alegría. No hubo apoyo	Si contaban con su armamento mayor y granadas, pero no tenían información donde estaban ubicados los objetivos. La inteligencia era “0” y	El Regimiento contaba con sus efectivos y dotaciones completas, es más, en refuerzos teníamos 2 cías AT, completas, también dotamos a la División de Lanza Cohetes, ametralladoras, radios y	Si contaban con efectivos completos, armamento completo, pero los fusiles FAL, ya estaban desfasados. Los radios eran obsoletos y fácilmente referibles por los ecuatorianos. No tenían “GPS” y cuando llegaron, no tenían	La Unidad a la que pertenecía, que era la CEC “Tigre” N° 5, ya contaba con OO y TSM, en las operaciones desde el mes de enero en patrullas en diferentes sectores. Posteriormente cuando llegué al PV-1, como OA, de la Batería “B” del GAC N° 61, no tenía tropa, debido a que cuando se conformó la patrulla

Respuesta de los entrevistados					
	Entrevistado #01	Entrevistado #02	Entrevistado #03	Entrevistado #04	Entrevistado #05
Preg.	General de División / Roberto Enrique Chiabra León	Coronel de Artillería/ Luis Rojo Alzamora	Coronel de Caballería / Rony Vargas Marchena	Coronel de Artillería / Nicola Quiroz Castillo	Mayor de Artillería / José Jara Garro
	logístico de parte de la FFAA, solo hubo del Ejercito. No se conocía la relación entre la geografía y las zonas de operaciones, asimismo la zona de descanso. Las condiciones meteorológicas eran determinantes para limitar los abastecimientos. No se aplicó la Doctrina, como parte de las responsabilidades de CCFFAA desde el año 1881 a 1995. Una enorme e imperdonable negligencia.	se tuvo que improvisar la designación de los objetivos en mapas. No tenían raciones de campaña, ni ropa apropiada.	dotaciones completas de municiones.	instrucción sobre su uso y para usarlos estaban limitados, porque el cielo siempre estaba cubierto de nubes.	para poder ocupar mi puesto en el PO, me asignaron tropa del Bing N° 1, un guía del BIS N° 25 y el SO comunicante era del GAC N° 61, cada quien con el equipo que la Unidad de origen le había asignado. La radio que empleamos era una Tadirán 2000, la cual no estaba programada con los demás radios del PC y del CAF, motivo por el cual nuestra transmisión durante el tiro era en claro. Las raciones de campaña se nos proporcionaron para cuatro días, la munición asignada hizo que la mochila adquiriera gran volumen, posteriormente ya no se nos hizo llegar más raciones de campaña, teniendo que buscar en el BCT N° 28, que nos apoyara con lo que ellos tenían.

Respuesta de los entrevistados					
	Entrevistado #01	Entrevistado #02	Entrevistado #03	Entrevistado #04	Entrevistado #05
Preg.	General de División / Roberto Enrique Chiabra León	Coronel de Artillería / Luis Rojo Alzamora	Coronel de Caballería / Rony Vargas Marchena	Coronel de Artillería / Nicola Quiroz Castillo	Mayor de Artillería / José Jara Garro
P.5	Las Lecciones Aprendidas”, en el Campo Logístico, que nos deja la experiencia de este conflicto fueron: (1) El impacto de la geografía que limita a los accesos de la zona de combate. (2) El actuar en una zona	Estuvo el problema del abastecimiento de alimentos. No había equipos de mantenimiento orgánico	Debido a la amplitud de la zona o área de servicios a la zona de operaciones, muy dificultoso era el abastecimiento en general la poca carga de raciones	En el PV-1, les dieron cinco (5) raciones de campaña, que eran muy pesadas. No pudieron capturar animales para comer y no se podía hacer ruido. Llegando a la “Y”, ya no	No se nos proporcionó nada adicional, ni ponchos, ni prendas, material de primeros auxilios, ni pastillas para purificar el agua, ni botas de jebe. Se tuvo que patrullar con las mismas prendas desde el inicio de las operaciones hasta el repliegue. En el PV-1, había mucho desorden y se improvisaba para salvar cada situación. Esto significó un mal abastecimiento para las Unidades que estaban en primera línea. Para obtener alimentos, asistimos al BCT N° 28, que se encontraba en el Helipuerto “Tormenta”, que nos apoyó con raciones para una parte del efectivo de mi patrulla, sin embargo, hubo etapas del Conflicto en que nos

Respuesta de los entrevistados					
Preg.	Entrevistado #01	Entrevistado #02	Entrevistado #03	Entrevistado #04	Entrevistado #05
	General de División / Roberto Enrique Chiabra León	Coronel de Artillería/ Luis Rojo Alzamora	Coronel de Caballería / Rony Vargas Marchena	Coronel de Artillería / Nicola Quiroz Castillo	Mayor de Artillería / José Jara Garro
	donde no hay recursos naturales. (3) Se incrementaron las necesidades de medicinas, alimentación y ropa. (4) El efecto que causaron las minas antipersonales. (5) En las operaciones especiales de este tipo, se deben de tener en cuenta la Selva, el adversario y las minas. (6) Si se genera Doctrina, esta debe tener en consideración, la Selva Alta o la Selva Baja; en este caso es la Selva Baja. (7) Se debe generar una Doctrina general y Doctrina específica.	consolidados. Lograron alcanzar a Coangos y Montañita, pero no alcanzaron a entrar a Tiwinza. Cuando la pieza de artillería quedó inutilizada, no se volvió a utilizar.	era dificultosa la entrega, en razón que no se había adelantado en elemento de logística y lo poco que llegaba era recogido por el personal de mi Unidad, que evacuaba heridos y/o enfermos.	recibieron abastecimientos. Sólo en el PV-1, había rancho caliente. La “Y” era el último punto de abastecimiento y de allí para adelante ya no recibieron nada. El abastecimiento se tenía que hacer a campo traviesa, porque las trochas habían sido minadas por el Ecuador.	quedábamos sin raciones hasta por cuatro (4) días. La munición que “fue entregada a granel”, se oxidó debido a la humedad y a la lluvia. No se entregó material para mantenimiento de armamento, las granadas de mano, se entregaban sin control, no se nos entregaron mudas de uniformes.
P.6	El Ejército del Ecuador se había preparado para hacernos la guerra desde la experiencia que sufrieron en el Conflicto del “Falso Paquisha”, en 1981. Ellos pasaron de tener	Teniendo una mejor ubicación, controlaban todo desde las alturas, ya que las tropas	Tenían experiencia de 1981; se prepararon en defensa aérea escalonada, en preparar el territorio con el fin de desgastarnos o sea	Los ecuatorianos habían construido una carretera en toda su frontera; desde Gualaquiza hasta Coangos. Inclusive en Santiago y otros puntos de Vigilancia, tenían abastecimientos por helicópteros, cada diez minutos.	Lo primero que deseo resaltar, es la manera cómo abastecían a sus patrullas, desde los helicópteros, asimismo sus vías de abastecimiento estaban cerca de la frontera, en ambos

Respuesta de los entrevistados					
Preg.	Entrevistado #01	Entrevistado #02	Entrevistado #03	Entrevistado #04	Entrevistado #05
	General de División / Roberto Enrique Chiabra León	Coronel de Artillería/ Luis Rojo Alzamora	Coronel de Caballería / Rony Vargas Marchena	Coronel de Artillería / Nicola Quiroz Castillo	Mayor de Artillería / José Jara Garro
	<p>“Lecciones Aprendidas” a “Lecciones Aplicadas”. Establecieron como prioridad, incrementar el poderío de su Fuerza Aérea, compraron aviones caza Mirage de Israel, llamados: “K-fir” (León joven, en hebreo), piloteados por pilotos israelitas que derribaron nuestro viejos Sukkoi, incluyeron la compra de helicópteros franceses “Súper- Puma”, muy superiores a nuestros helicópteros de fabricación rusa, adquirieron plataformas de lanzamiento de cohetes, para incrementar el poderío de su Artillería de Campaña, adquirieron directores de tiro, muy sofisticados, construyeron carreteras que llegaban al borde de su frontera con el Perú. Prepararon tropas</p>	<p>peruanas estaban en la zona baja. Ellos conocían mejor el terreno. Sus líneas de abastecimiento eran cortas. En suma, tenían muchísimas ventajas.</p>	<p>dificultarnos nuestra progresión, con minas, buscar menoscabar la moral del personal, la razón era que, un herido distraía a la tropa.</p>	<p>Se dice que los ecuatorianos estaban allí desde 1991 y habían construido infraestructuras. No fueron detectados oportunamente por fallas en el patrullaje por parte de nuestras tropas.</p>	<p>casos, podían movilizar: personal, material, equipo, y realizar evacuaciones. La preparación del terreno era evidente en algunos sectores; su equipo era adecuado para operar en la selva.</p>

Respuesta de los entrevistados						
	Entrevistado #01	Entrevistado #02	Entrevistado #03	Entrevistado #04	Entrevistado #05	
Preg.	General de División / Roberto Enrique Chiabra León	Coronel de Artillería/ Luis Rojo Alzamora	Coronel de Caballería / Rony Vargas Marchena	Coronel de Artillería / Nicola Quiroz Castillo	Mayor de Artillería / José Jara Garro	
	<p>especiales para el combate en selva, adquirieron sistemas de comunicaciones sofisticados que interceptaron a nuestras comunicaciones, en una palabra, se dedicaron a potenciar su Fuerza Armada con una inversión anual de U.S. \$ 500 millones de dólares anuales durante catorce años. Mientras el Perú descuidó irresponsablemente la modernización de sus Fuerzas Armadas.</p>					
P.7	El Comando Conjunto de la Fuerza Armada cometió un error gravísimo al no crear una doctrina específica, que incluya el apoyo logístico que debe de acompañar a cada tipo de operación en Selva. Además, no se preocuparon de	No hubo planeamiento logístico por parte del Ejército del Perú, por tanto, las deficiencias logísticas fueron	hubo zona y falta de medios de transporte. La zona administrativa estaba a una hora de vuelo en helicóptero, la prioridad fue	Reitero, la amplitud de la zona y falta de medios de proveer a las Fuerzas Armadas lo que necesitaban. Fue una falla muy grande. Desde el punto de vista del análisis del trabajo del	Las fallas se originan desde el Estado Peruano que debió	En esa época, vivíamos una guerra interna contra el terrorismo, empleando personal, material y equipo, para hacer frente a la misma, a la vez, no se consideró una hipótesis de guerra convencional, no preparándose el

Respuesta de los entrevistados					
Preg.	Entrevistado #01	Entrevistado #02	Entrevistado #03	Entrevistado #04	Entrevistado #05
	General de División / Roberto Enrique Chiabra León	Coronel de Artillería/ Luis Rojo Alzamora	Coronel de Caballería / Rony Vargas Marchena	Coronel de Artillería / Nicola Quiroz Castillo	Mayor de Artillería / José Jara Garro
	efectuar acciones de inteligencia que detectaran la carrera armamentista que emprendió el Ecuador desde el término del Conflicto del Falso Paquisha en 1981. Una enorme suma de errores que se pagaron muy caro por el mayor número de bajas que tuvo nuestra Fuerza Armada en relación con las bajas que ellos tuvieron	enormes. No se sabía cuanta gente había dentro del teatro de operaciones y se perdió el control total de saber dónde estaba ubicada nuestra gente. Lo que salvó la guerra fue el factor humano. Las tropas vivieron de la selva comieron carachamas, chontas, etc. No hubo tampoco mantenimiento de armamento. Los fales estaban sin percutor.	en su momento, el personal para copar la zona y posteriormente el abastecimiento, cuando emplean a los “Yachis”, estos ingresaban y personal de las Unidades; heridos y/o enfermos, a los que evacuaban, los asaltaban así no llegaban nunca a la RRCCEE, cada Unidad posteriormente tuvo que tomar sus propias medidas.	Estado Mayor: los aspectos del Personal y de Instrucción, funcionaron de manera eficiente y satisfactoria, pero los aspectos de Inteligencia y Logística, presentaron fallas muy graves	planeamiento adecuado, considerando el frente del campo de batalla, no se organizó de manera adecuada el traslado del personal, material, equipo, munición y evacuaciones hasta la zona del conflicto; fue muy difícil, las instalaciones de “El Milagro”, no estaban preparadas para recibir la cantidad de personal que llegaba para participar en estas operaciones, así como las de “Ciro Alegría”, además del el Aeropuerto “El Valor” y el mismo PV-1.
P.8	La responsabilidad se puede establecer desde el nivel del Comando Conjunto	El Gobierno Peruano, por el enfoque	La falta de prevención y las grandes distancias que	De manera general el Estado Peruano, demostró falta de	La corrección se pudo ver al nivel del PV N° 1 y hasta la “Y”, pero en las

Respuesta de los entrevistados					
	Entrevistado #01	Entrevistado #02	Entrevistado #03	Entrevistado #04	Entrevistado #05
Preg.	General de División / Roberto Enrique Chiabra León	Coronel de Artillería/ Luis Rojo Alzamora	Coronel de Caballería / Rony Vargas Marchena	Coronel de Artillería / Nicola Quiroz Castillo	Mayor de Artillería / José Jara Garro
	de la Fuerza Armada, el Servicio de Inteligencia Nacional, el Ministerio de Defensa y la Presidencia de la Republica, son los principales responsables de estas fallas.	exclusivo que le dio a la guerra contrasubversiva y las fallas fueron muchas y evidentes.	existían entre la gran Unidad, Imasa, Ciro Alegría, PV N°1, la Cueva de los Tayos, etc., y hubo demasiada improvisación	voluntad política, para darle apoyo en tiempo de Paz a las Fuerzas Armadas.	posiciones más avanzadas, las carencias seguían siendo las mismas, el terreno, las rutas de abastecimiento y los medios que se utilizaron para la misma, se crearon al inicio de las operaciones, las cuales no mejoraron mucho con el tiempo, asimismo por el dominio de las alturas de las fuerzas del Ecuador, era imposible usar helicópteros.
P.9	Si se tomaron medidas, pero no fueron inmediatas, si no a mediados y a fines del conflicto, porque al comienzo de este hubo demasiada improvisación, por causa de la sorpresa que causo el nuevo conflicto que no fue advertido con la debida anticipación por el Servicio de Inteligencia Nacional.	Si se tomaron medidas, pero después del Conflicto. Se aperturaron puestos de vigilancia. Se crearon nuevas Unidades. Se incrementaron las	Una vez concluido el conflicto, recién se han tomado medidas de acuerdo a la experiencia.	Si se tomaron medidas. En un primer momento, se trataron de corregir las fallas. Se les asignó una batería de Artillería en apoyo directo. En años posteriores (después del Conflicto), se crearon tres Unidades de Artillería, con	El Estado Peruano en general. Se debió dar apoyo suficiente a la Fuerza Armada en tiempo de Paz.

Respuesta de los entrevistados					
Preg.	Entrevistado #01	Entrevistado #02	Entrevistado #03	Entrevistado #04	Entrevistado #05
	General de División / Roberto Enrique Chiabra León	Coronel de Artillería/ Luis Rojo Alzamora	Coronel de Caballería / Rony Vargas Marchena	Coronel de Artillería / Nicola Quiroz Castillo	Mayor de Artillería / José Jara Garro
P.10	Insisto en afirmar que el CCFFAA, debe de disponer la creación de doctrina general y específica para operaciones de Selva Baja y asimismo proponer al Gobierno de turno, la permanente modernización de nuestra Fuerza Armada, de manera que nunca más volvamos hacer sorprendidos por un evento similar.	En primer lugar, reforzar la inteligencia. En segundo lugar, es necesario conocer mejor el terreno. En tercer lugar, tener gente preparada para desplazarse por el terreno, con todos los medios necesarios. En cuarto lugar,	Que de los grandes errores que hubo, se deben de realizar varias correcciones; lo que recomiendo es lo siguiente, dando prioridad: (1) El planeamiento estratégico y paralelamente el plan administrativo y logístico, para evitar el desabastecimiento de víveres y munición. (2) Un Sistema de Radios que no	Las “Lecciones aprendidas”, son las de ser proactivos, no reactivos. No se puede esperar que se produzca un Conflicto, porque ya no es tiempo de dotarse de armamento, munición, equipos, etc., y todo lo necesario para ganar una guerra. “LA GUERRA SE GANA O SE PIERDE EN LA PAZ”. Tampoco se tomaron medidas de bienestar para las	Se pudo observar la diversidad de equipos con los cuales ingresaron las Unidades que participaron en el Conflicto del Cenepa. Se observó al personal de TSM, con gamelas de guarnición, frazadas, caso y chompa ingresando a la zona de operaciones, en otras Unidades observé que los Oficiales ingresaron con Uzi, esto debido a que no se contaba con una Doctrina de empleo de Unidades en Selva, lo que creo una diversidad de

Respuesta de los entrevistados					
	Entrevistado #01	Entrevistado #02	Entrevistado #03	Entrevistado #04	Entrevistado #05
Preg.	General de División / Roberto Enrique Chiabra León	Coronel de Artillería / Luis Rojo Alzamora	Coronel de Caballería / Rony Vargas Marchena	Coronel de Artillería / Nicola Quiroz Castillo	Mayor de Artillería / José Jara Garro
		incrementar la instrucción y el mantenimiento de las armas. Lo que salvó la guerra, fue el factor humano de nuestras tropas.	sean blanco de la Guerra Electrónica (Radiogoniometría). (3) Asignar dotaciones completas para todas las Unidades.	tropas y los Oficiales, luego del conflicto y esto es muy necesario, en especial en la parte psicológica.	empleo de material, armamento y equipo. No se planificó de manera adecuada el tipo de transporte de los medios logísticos hacia las Unidades de primera línea. La evacuación de heridos y muertos se realizaba con lentitud, bajando la moral de los combatientes. No hubo un registro real del personal que ingresó y salió de la zona de operaciones. No se realizó un tratamiento adecuado al personal que participó en las operaciones para ver el estado de salud mental. El mal reflejo que hasta la fecha continúa con respecto al uso real de la bolsa de impedimenta y el portacartas. El empleo de Artillería en Selva, hubiera tenido un mejor efecto de haber tenido

Respuesta de los entrevistados					
	Entrevistado #01	Entrevistado #02	Entrevistado #03	Entrevistado #04	Entrevistado #05
Preg.	General de División / Roberto Enrique Chiabra León	Coronel de Artillería / Luis Rojo Alzamora	Coronel de Caballería / Rony Vargas Marchena	Coronel de Artillería / Nicola Quiroz Castillo	Mayor de Artillería / José Jara Garro
					los medios necesarios como granadas fumígenas, anteojos panorámicos operativos, instrucción, etc. No se habilitaron instalaciones necesarias en PV N° 1, para el descanso del personal que salía de la zona de operaciones.

Nota. Elaboración a base de la aplicación del instrumento guía de entrevista durante la inmersión al campo.

ANEXO 8




TURNITIN

Feedback Studio - Google Chrome
 ev.turnitin.com/app/carta/es/?o=1645455024&lang=es&u=1115924078&s=1

turnitin 1 Mendoza Del Aguila TESIS 2021

ESCUELAS PERIÓDICAS DE GUERRA DEL EJÉRCITO
ESCUELA DE POSTGRADO



TESIS DE GRADO
LECCIONES APRENDIDAS SOBRE PLANIFICACIÓN LOGÍSTICA EN EL
CONFLICTO DEL ALFO CÉSAR DE 1995

NOMBRE DE LOS AUTORES
 CUR. EP MENDOZA DEL AGUILA, José Paul
 CUR. EP FERRERADO CUBAVEZ, José Carlos
 CUR. EP MUÑOZ HERRERA, Hector Ivan

NOMBRE DEL ASESOR
 Dr. Guzmán, Juan Carlos Pardo

Para optar al Grado Académico de
MAESTRO EN CIENCIAS MILITARES

Con mención en Planificación Estratégica y Toma de Decisiones
 2021

Resumen de coincidencias ✕

20 %

1	renati.sunedu.gob.pe <small>Fuente de Internet</small>	3 %
2	hdl.handle.net <small>Fuente de Internet</small>	2 %
3	esge.edu.pe <small>Fuente de Internet</small>	2 %
4	es.wikipedia.org <small>Fuente de Internet</small>	1 %
5	www.dspace.uce.edu.ec <small>Fuente de Internet</small>	1 %
6	esdeguilibros.edu.co <small>Fuente de Internet</small>	1 %
7	alicia.concytec.gob.pe	1 %

Página: 1 de 155 Número de palabras: 31814 Versión solo texto del informe Alta resolución Activado

ES 01:10 p.m. 10/09/2021

ANEXO 8



**CD CONTENIENDO LA TESIS DE
GRADO**