

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO
ESCUELA DE POSTGRADO



TESIS

**PLANEAMIENTO POR FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA
Y SU OPTIMIZACIÓN EN EL PLANEAMIENTO DE LAS OPERACIONES
TERRESTRES, 2021**

AUTOR:

Bach. Alan Jhonattan LINARES VÁSQUEZ

0000-0002-1058-1721

Para optar al Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS MILITARES

Con mención en Planeamiento Estratégico y Toma de Decisiones

ASESOR:

Mg. Glen RAMÍREZ RODRÍGUEZ

00000003-3864-1041

2024

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO
ESCUELA DE POSTGRADO

DEPARTAMENTO GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS No 002 – 2024/ DGI

En la Escuela Superior de Guerra del Ejército - Escuela de Postgrado, a los trece (13) días del mes de marzo del año dos mil veinticuatro, siendo las ...^{32:40}... horas, se reunió el jurado evaluador conformado por los docentes:

❖	Doctora	BERTHA MILAGROS VILLALOBOS MENESES	Presidente
❖	Maestro	EDGARD ELISEO CARMEN CHOQUEHUANCA	Vocal
❖	Maestro	ROBERTO JOAQUIN VIVANCO BURGOS	Secretario

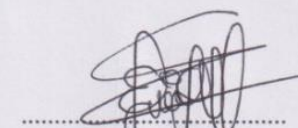
Designados según Resolución de Expedito para Sustentación de Tesis N° 002-2024/SIE/DGI/ESGE-EPG del 01 de febrero del 2024, para evaluar la sustentación presencial y defensa de la Tesis de Grado titulada **“PLANEAMIENTO POR FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA Y SU OPTIMIZACIÓN EN EL PLANEAMIENTO DE LAS OPERACIONES TERRESTRES, 2021”**, presentado por los Bachiller **ALAN JHONATTAN LINARES VASQUEZ**, para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias Militares con mención en Planeamiento Estratégico y Toma de decisiones, de acuerdo a lo establecido en el artículo 45° de la Ley Universitaria N° 30220.


Luego de atender la sustentación presencial, defensa de la tesis de grado y realizadas las preguntas de rigor, el jurado acordó concederle la calificación de ...^{Aprobado por EXCELENCIA}...

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

Firmado, en Chorrillos a los trece (13) días del mes de marzo del año dos mil veinticuatro.


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



.....
**MG. EDGARD ELISEO
CARMEN CHOQUEHUANCA**
VOCAL


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

Autorización de publicación y uso

Yo, Bach. Alan Jhonattan Linares Vásquez a través del presente documento autorizo a la escuela superior de guerra del ejército, escuela de postgrado la publicación del texto completo o parcial de la tesis de grado titulada: *Planeamiento por funciones de conducción de la guerra y su optimización en el planeamiento de las operaciones terrestres, 2021*. Presentada para optar el grado académico de maestro en ciencias militares con mención en planeamiento estratégico y toma de decisiones en el repositorio institucional y en el repositorio nacional de tesis de la superintendencia nacional de educación superior universitaria de conformidad al marco legal y normativo vigente. La tesis se mantendrá permanente e indefinidamente en el repositorio para beneficio de la comunidad académica y de la sociedad. En tal sentido autorizo gratuitamente y en régimen de no exclusividad los derechos estrictamente necesarios para hacer efectiva la publicación, de tal forma que el acceso al mismo sea libre y gratuito, permitiendo su consulta e impresión, pero no su modificación. La tesis puede ser distribuida, copiada, exhibida y usada también con fines académicos siempre que se indique la autoría y no se podrán realizar obras derivadas de la misma.

Chorrillos, 29 abril de 2024.



Alan Jhonattan LINARES VÁSQUEZ
D.N.I. N° 42070910

Declaración jurada de autoría

Mediante el presente documento, Yo, Bach. Alan Jhonattan Linares Vásquez, identificado con documento nacional de identidad n° 42070910, con domicilio real en la villa militar oeste calle Elena F. Pastor casa 44, del distrito de Chorrillos, provincia de Lima, departamento de Lima, estudiante de la X maestría en ciencias militares de la escuela superior de guerra del ejército, escuela de postgrado (ESGE-EPG), declaro bajo juramento que:

Soy el autor de la investigación titulada: *Planeamiento por funciones de conducción de la guerra y su optimización en el planeamiento de las operaciones terrestres, 2021*. Que presento a los 29 días de abril del año 2024, ante esta institución con fines de optar al grado académico de maestro en ciencias militares con mención en planeamiento estratégico y toma de decisiones.

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

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



Alan Jhonattan LINARES VÁSQUEZ

D.N.I. N° 42070910

Dedicatoria

Esta tesis la dedico a mis padres por su apoyo incondicional que me ha permitido llegar a ser la persona y el profesional que soy ahora. A mi adorada esposa e hijos por ser mi motivación e impulso permanente para superarme día a día y decirles que hoy he logrado un sueño de la mano de ustedes

Índice

	Página
Carátula	
Página de jurado	2
Autorización para publicación y uso	3
Declaración jurada de autoría	4
Dedicatoria	5
Índice	6
Lista de tablas	8
Lista de figuras	9
Resumen	10
Abstract	11
Introducción	12
Capítulo I: El problema de investigación	
1.1 Planteamiento del problema	14
1.2 Justificación de la investigación	16
1.3 Delimitación de la investigación	16
1.4 Limitaciones de la investigación	16
1.5 Formulación del problema	17
1.6 Objetivos de la investigación	17
Capítulo II: Marco teórico	
2.1 Antecedentes de la investigación	18
2.2 Bases teóricas	19
2.3 Categorías, Sub categorías apriorísticas	25
2.4 Definición de términos	26
2.5 Hipótesis	27
Capítulo III: Método	
3.1 Enfoque de investigación	28
3.2 Tipo de investigación	28
3.3 Método de investigación	28
3.4 Objeto de estudio	29
3.5 Población y muestra de estudio	29

3.6 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos	30
3.7 Rigor científico	31
3.8 Técnica de procesamiento y análisis de datos	32

Capítulo IV: Análisis y síntesis

4.1 Recolección de datos	33
4.2 Organización de los datos	34
4.3 Definición de categorías	34
4.4 Soporte de categorías	63
4.5 Red semántica	85
4.6 Triangulación	87
4.7 Triangulación integral de las categorías	88

Capítulo V: Diálogo teórico empírico.

Capítulo VI: Conclusiones y recomendaciones

6.1 Conclusiones	100
6.2 Recomendaciones	102
Referencias bibliográficas	104
Anexos	105
1. Matriz de consistencia	106
2. Instrumento de recolección de datos	108
3. Validación de instrumentos	116
4. Autorización para recolección de datos	120
5. Compromiso ético	122
6. Hoja de datos personales	124
7. Aporte de investigación	126
8. CD conteniendo la tesis en PDF	131
9. Reporte de similitud del turniting	134

Lista de tablas

	Página
Tabla 1. Categorías y sub categorías apriorísticas	25
Tabla 2. Organización de datos entrevista semiestructurada	38
Tabla 3. Organización de datos análisis documental	44
Tabla 4. Definición de categorías entrevistas	46
Tabla 5. Definición de categorías análisis documental	58
Tabla 6. Matriz de soporte de categorías	61
Tabla 7. Lista de tareas por células funcionales	65
Tabla 8. Células integradoras	67
Tabla 9. Triangulación integral de técnica cualitativa por subcategorías	89
Tabla 10. Triangulación integral de técnica cualitativa por categorías	93
Tabla 11. Diálogo teórico empírico	96

Lista de figuras

	Página
Figura 1. Mapa conceptual fcg	22
Figura 2. Funciones de conducción de la guerra	25
Figura 3. Ficha documental fcg-5	56
Figura 4. Ficha documental ci-1	56
Figura 5. Ficha documental fcg-4	56
Figura 6. Ficha documental fcg-6	57
Figura 7. Células funcionales e integradoras	68
Figura 8. Tareas de la célula inteligencia	70
Figura 9. Tareas de la célula movimiento y maniobra	70
Figura 10. Tareas de la célula fuegos	71
Figura 11. Tareas de la célula sostenimiento	72
Figura 12. Tareas de la célula protección	72
Figura 13. Tareas de la célula comando y control	73
Figura 14. Organización de la célula inteligencia	74
Figura 15. Organización de la célula movimiento y maniobra	74
Figura 16. Organización de la célula fuegos	75
Figura 17. Organización de la célula sostenimiento	75
Figura 18. Organización de la célula protección	76
Figura 19. Organización de la célula comando y control	76
Figura 20. Células integradoras a nivel gran unidad de combate	78
Figura 21. Organización del estado mayor tradicional	78
Figura 22. Nueva estructura del estado mayor por células	79
Figura 23. Red semántica general de categorías	86
Figura 24. Planeamiento por funciones	87
Figura 25. Optimización por células	87
Figura 26. Planificación por funciones de guerra	88

Resumen

Esta investigación se ha desarrollado con el paradigma hermenéutico inductivo de enfoque cualitativo abordando una problemática doctrinaria referente a la organización del estado mayor para la planificación de operaciones militares en el ejército del Perú, proporcionando sugerencias para una nueva organización y una lista de tareas para planificadores a través de las funciones de conducción de la guerra y explicar cómo estas se relacionan con el planeamiento conceptual y detallado, logrando de esta manera tener una mejor comprensión del ambiente del campo de batalla que permita a los planificadores afrontar los nuevos y complejos escenarios bajo una organización intersistémica acorde a la nueva naturaleza de la guerra. La metodología empleada fue de enfoque cualitativo de tipo teórica empírica siguiendo el método hermenéutico interpretativo con mayor tendencia al análisis conceptual o documental para una muestra de siete oficiales expertos. Se trazaron tres objetivos siendo el primero analizar el planeamiento por funciones de conducción de la guerra en las operaciones terrestres, el segundo explicar cómo se optimizaría el estado mayor en el planeamiento por funciones de conducción de la guerra en las operaciones terrestres y el tercero proponer una guía de planificación por funciones de conducción de la guerra en las operaciones terrestres. La conclusión más importante es la necesidad de una doctrina base que contemple una lista de tareas para las células funcionales e integradoras del mismo modo que los comandos deben asumir principalmente el liderazgo contando decididamente para este cambio con el apoyo institucional.

Palabras clave: Planificación, funciones de conducción, evolución del estado mayor, lista de tareas

Abstract

This research has been developed with the inductive hermeneutic paradigm of a qualitative approach, addressing a doctrinal problem regarding the organization of the General Staff for the planning of military operations in the Peruvian Army, providing suggestions for a new organization and a list of tasks for planners to through the war conduct functions and explain how these relate to conceptual and detailed planning, thus achieving a better understanding of the battlefield environment that allows planners to face new and complex scenarios under an organization intersystemic according to the new nature of war. The methodology used was a qualitative approach of an empirical theoretical type following the interpretive hermeneutic method with a greater tendency towards conceptual or documentary analysis for a sample of seven expert officers. Three objectives were outlined, the first being to analyze planning by functions of conducting the war in land operations, the second explain how the General Staff would be optimized in planning by war conduct functions in land operations and the third propose a planning guide by war conduct functions in land operations. The most important conclusion is that a base doctrine is needed that includes a list of tasks for the functional and integrative cells and that the commands must positively assume leadership, decisively counting on institutional support for this change.

Keywords: Planning, leadership functions, evolution of the staff, task list.

Introducción

El planeamiento que propone impulsar el investigador obedece a un tipo de planificación intersistémica principalmente en el nivel táctico, teniendo en consideración que el actual campo de batalla presenta una evolución constante en medios y métodos de guerra que impone grandes esfuerzos a los planificadores militares en el ejercicio intelectual; siendo imprescindible que toda organización militar actúe como un sistema integrado, unidos por un propósito común.

La presente investigación fue motivo de estudio porque se identificó una problemática en la doctrina del ejército del Perú al no contemplar una organización que permita planear por funciones de conducción de la guerra, ni tampoco tareas que deban realizar los planificadores en sus respectivas células funcionales e integradoras. Sin embargo los cursos de acción que contemplan nuestros planes de operaciones vigentes para dar solución a un problema militar se desarrollan a través de las funciones de conducción de la guerra.

Además de la problemática del vacío doctrinario se percibió la resistencia al cambio del personal militar por este tipo de planificación, el reducido grupo de expertos en el tema al ser este relativamente nuevo en nuestra institución, así como la falta de ejercicios de planificación en todas las brigadas que componen el ejército constituyeron junto a la pandemia originada por el COVID 19, los principales obstáculos para la realización de la presente investigación. Orientando a escudriñar la mayor cantidad de fuentes de información como revistas y manuales castrenses de otros ejércitos para salvar los obstáculos antes mencionados.

El desarrollo de la investigación abarco seis capítulos, en el Capítulo I: Problema de investigación, que se fundamenta en el vacío doctrinario y la resistencia al cambio por parte de los planificadores que llevaron al planteo de las siguientes preguntas: ¿Cómo es el planeamiento por funciones de conducción de la guerra en las operaciones terrestres?, ¿Cómo se optimizaría el Estado Mayor en el planeamiento por funciones de conducción de la guerra en las operaciones terrestres?, ¿Cómo sería la propuesta de planificación por funciones de conducción de la guerra en las operaciones terrestres?. En relación a cada pregunta de investigación se plantearon los siguientes objetivos: Analizar el planeamiento por funciones de conducción de la guerra en las operaciones, explicar cómo se optimizaría el Estado Mayor en el planeamiento por funciones de conducción de la guerra en las operaciones terrestres y proponer una guía de planificación por funciones de conducción de la guerra en las operaciones terrestres.

En el Capítulo II: Marco teórico, se plasmaron antecedentes de la investigación tanto nacionales como internacionales, se determinaron las categorías y sub categorías apriorísticas basando esta investigación en teorías de la guerra de Von Clausewitz Carlos (1989). De la Guerra

y del estratega militar chino Sun Tzu, el arte de la guerra (2003); para dar a conocer que sin una adecuada planificación no podemos vencer ante una eventual guerra. La hipótesis que plantea el investigador es que no reflexionar sobre la planificación para operaciones militares con el enfoque de las funciones de la guerra tendría un impacto catastrófico en las operaciones.

El Capítulo III: Método, se realizó bajo el enfoque cualitativo, el estudio realizado fue de tipo teórico – empírico y se empleó el método hermenéutico. En este caso la muestra de estudio con la que se trabajó fue no probabilística y estuvo enfocado a entrevistas de expertos en el tema. Asimismo, se establecieron las técnicas de análisis documental y entrevista semiestructurada con sus respectivos instrumentos.

Seguidamente en el Capítulo IV: Análisis y síntesis, se trabajó intensamente en la recolección de datos a través de las guías de entrevistas y las fichas documentales cuyo producto de la síntesis de todos los datos organizados y su respectivo análisis y codificación permitieron obtener las categorías emergentes. Cabe mencionar que las realizaciones de entrevistas a los expertos fueron de vital importancia para poder tener un mejor panorama permitiendo cumplir con los objetivos planteados.

En el Capítulo V: Diálogo teórico empírico, se llevó a cabo teniendo en consideración citas teóricas y los hallazgos empíricos haciendo una relación entre ambas desarrollando una síntesis teórica que busca responder a las preguntas de investigación.

Finalmente, el Capítulo VI: Conclusiones y recomendaciones, se llevaron a cabo las conclusiones teniendo en cuenta los objetivos planteados por el investigador, así como como los hallazgos teóricos – empíricos y las recomendaciones fueron formuladas en relación a los mismos.

Lo que se espera con esta investigación es impulsar este tipo de planificación en el ejército del Perú a través de la guía de planificación que recomienda el investigador para organizar y realizar ejercicios de planificación en todas las guarniciones del ejército permitiendo de esta manera lograr una mejor coordinación, mantener información actualizada y al personal de planificadores capacitados.

Capítulo I: El problema de investigación

1.1 Planteamiento del problema

Mundialmente, la función de la planeación para realizar toda actividad humana ha sido fundamental para lograr el éxito y/o los propósitos propuestos por cada persona, empresa u organización. Particularmente en el campo militar, el planeamiento de las operaciones militares, se ha apreciado en las grandes batallas y en cada una de ellas, han sobresalido estrategias de prestigio, reconocidos mundialmente quienes lograron cambiar la historia, tras los triunfos de batallas bien planificadas dando origen a grandes imperios, como producto de las guerras ganadas, expandiendo sus territorios e imponiendo sus propios intereses.

En América, Estados Unidos cuenta con las fuerzas armadas más poderosas del mundo apreciándose durante sus intervenciones en diferentes partes del globo logrando hacer respetar sus intereses económicos y militares tal como sucedió en la Primera y Segunda Guerra Mundial que llevó a imponer su hegemonía en el mundo. Producto de ello aparecieron grandes estrategias donde sobresalen las figuras de Patton, Mac Arthur, etc. quienes utilizaron el planeamiento para la conducción de la guerra. Actualmente como producto cuentan con una doctrina fundamentada en la evolución de la ciencia militar manteniéndola actualizada constantemente como resultado de las experiencias en los diferentes conflictos que ha hecho su intervención.

La doctrina militar ha sido y es, desde muchos puntos de vista la piedra angular de la ciencia militar, que orienta con claridad el pensamiento, lenguaje y accionar de los ejércitos por lo tanto la planificación debe ser relevante, actualizada y estandarizada, producto de cúmulo de experiencias respondiendo de manera efectiva a escenarios complejos contra todo tipo de amenazas. En el Perú, el ejército ha realizado a través del tiempo su planeamiento táctico para operaciones militares por campos de Estado Mayor para afrontar los desafíos y amenazas de un ambiente complejo e incierto propio de la guerra, actualmente este tipo de organización para la planificación no está acorde a la nueva naturaleza de la guerra que enfrentan los planificadores, siendo necesario que el Estado Mayor evolucione y organice células funcionales e integradoras que permitan abordar más campos en la planificación y de esta manera poder realizar mejores recomendaciones al comandante para que tome la mejor decisión.

Para la conducción de las operaciones terrestres, los cursos de acción que contemplan nuestros planes de operaciones vigentes para dar solución a un problema militar se desarrollan a través de las funciones de conducción de la guerra, de otro lado se presenta un vacío en la

doctrina del ejército del Perú al no contemplar una organización que permita planear por funciones de conducción de la guerra, ni tampoco tareas que deban realizar los planificadores en sus respectivas células funcionales e integradoras.

Asimismo, tenemos en el manual del Oficial de Comando y EM (ME 101- 5), seis (06) campos funcionales de interés para la organización de un estado mayor: personal, inteligencia, operaciones, logística y asuntos civiles que normalmente se organiza en direcciones, departamentos o secciones; una dirección se divide en secciones, estas en negociados y el negociado en sub negociados en función de las cantidades de actividades por administrar. La estructura básica del estado mayor comprende: Un jefe de estado mayor administrativo (JEMA) y tres equipos de oficiales de estado mayor (estado mayor de coordinación, estado mayor especial, estado mayor personal). Por lo que además del vacío existente existe una contradicción fácilmente observable en cuanto a la organización.

Además de la problemática identificada por el investigador en el campo doctrinario que impulsó a realizar esta investigación, también identificó la resistencia al cambio del personal militar de planificar las operaciones militares por funcionalidades de la guerra, más aún cuando nuestros planes de operaciones vigentes contemplan el empleo de la fuerza por funciones de combate. Así mismo ante un escenario inmediato que obligue a planificar operaciones militares el impacto en la planificación sería catastrófico debido a que los planificadores no cuentan con la experiencia, destreza suficiente para poder abordar todos los campos de planificación que involucran a las funciones de combate.

Cabe mencionar que la doctrina Wiracocha, contempla en sus manuales tareas que la fuerza debe cumplir durante las operaciones, pero no hace mención sobre las tareas que se deben realizar durante la etapa de planificación que permitirán a la fuerza cumplir con su misión. Aunado a este vacío académico se suma la situación actual de nuestra doctrina que no se encuentra alineada, actualizada ni estandarizada viéndose reflejado en los diversos manuales con los que contamos y esto es imprescindible para poder desarrollar actividades o tareas en la planificación que permitirá emplear la fuerza de manera adecuada, sincronizada en el lugar y momento oportuno.

Por lo expuesto, la investigación tuvo como objetivos por lo expuesto, (1) Analizar el planeamiento por funciones de conducción de la guerra en las operaciones terrestres, (2) Explicar cómo se optimizaría el EM en el planeamiento por funciones de conducción de la guerra en las operaciones terrestres y (3) Proponer una guía de planificación por funciones de conducción de la guerra en las operaciones terrestres

1.2 Justificación de la investigación

La justificación que planteó el investigador fue la de elaborar una guía que oriente al personal de estado mayor en la planificación de operaciones militares en dos grandes aspectos, uno de ellos en proporcionar una organización intelectual para el desarrollo de tareas críticas comunes por células funcionales e integradoras y el segundo referido a tareas que deben realizar estas células logrando tener un planeamiento intersistémico en el nivel táctico de planeamiento acorde a la nueva naturaleza de la guerra, facilitando el ejercicio de la misión. Estos aspectos se consideraron necesarios porque contribuyen a mejorar u optimizar el planeamiento actual de una gran unidad de combate, pues busca cambiar la estructura tradicional del planeamiento que realiza un estado mayor por el de funcionalidades de la guerra.

1.3 Delimitación de la investigación

Delimitación temática

Estuvo orientada sobre las categorías de estudio referente al planeamiento por funciones de conducción de la guerra y su optimización en el planeamiento terrestre.

Delimitación espacial

La investigación se llevó a cabo en las instalaciones de la jefatura de educación del ejército y en la escuela superior de guerra del ejército peruano, donde se levantó la información de fuentes primarias.

Delimitación temporal

La investigación se realizó durante los años 2021 y 2022.

Delimitación social

La investigación involucró al comando de educación y doctrina del ejército.

1.4 Limitaciones de la investigación

Limitación temporal

La limitación para la realización de este estudio estuvo dada por el tiempo disponible del investigador; sin embargo, esta limitación fue solucionada utilizando horas libres (noches y fines de semana), para poder desarrollarla, pues durante el día el investigador estudiaba en la X maestría de la escuela superior de guerra.

Limitación de información teórica

Siendo el manual del ejército, el ME 1-134, planeamiento de operaciones terrestres y manuales de la doctrina Wiracocha los únicos manuales que cuentan con doctrina relacionada con la investigación, la mayor cantidad de fuentes de información estuvo orientada a escudriñar

manuales castrenses de otros ejércitos, habiendo tenido limitaciones sobre fuentes de información abiertas referidas al tema de estudio; sin embargo, se realizaron acciones correspondientes habiendo salvado este problema.

Limitación económica

Los recursos materiales y presupuestales fueron limitaciones que se presentaron para la construcción de la investigación; sin embargo, con recursos propios del investigador se pudo dar solución a esta limitación.

Limitaciones de salud pública

Las imposiciones dadas por el estado durante la pandemia, fueron las más difíciles de superar especialmente para el levantamiento de información y para el trabajo de campo, específicamente para llevar a cabo las entrevistas; sin embargo, se utilizó herramientas tecnológicas para salvar esta limitación (correos, WhatsApp, zoom, etc.).

1.5 Formulación del problema

¿Cómo es el planeamiento por funciones de conducción de la guerra en las operaciones terrestres?

¿Cómo se optimizaría el estado mayor en el planeamiento por funciones de conducción de la guerra en las operaciones terrestres?

¿Cómo sería la propuesta de planificación por funciones de conducción de la guerra en las operaciones terrestres?

1.6 Objetivos de la investigación

Analizar el planeamiento por funciones de conducción de la guerra en las operaciones terrestres.

Explicar cómo se optimizaría el estado mayor en el planeamiento por funciones de conducción de la guerra en las operaciones terrestres.

Proponer una guía de planificación por funciones de conducción de la guerra en las operaciones terrestres.

Capítulo II. Marco teórico

2.1 Antecedentes de la investigación

Investigaciones nacionales

Meza et al. (2019) elaboraron una tesis titulada “Importancia de un centro de coordinación de apoyo de fuegos en las operaciones conjuntas en el comando de las fuerzas armadas del Perú”, presentada en la escuela superior de guerra – escuela de postgrado, Lima – Perú para optar el grado académico de maestro en ciencias militares, donde plantearon que los comandantes tácticos y su plana mayor deben usar una metodología para la selección de blancos, que se base en las funciones de decidir, detectar, entregar y evaluar, arribando a la conclusión de que el centro de coordinación de apoyo de fuegos está vinculado con las operaciones conjuntas.

Silva (2021) elaboró una tesis titulada “Estudio del proceso de selección de blancos targeting en el apoyo de fuegos en el nivel GUC del ejército del Perú, 2019”, presentada en la escuela superior de guerra – escuela de postgrado, Lima – Perú para optar el grado académico de Maestro en Ciencias Militares, donde plantea la importancia de la integración del Proceso de selección de blancos Targeting - D3E con el planeamiento de apoyo de fuegos en el nivel de gran unidad de combate, determinando que el ejército no utiliza el proceso de selección de blancos en las operaciones militares limitando de esta manera la integración de las capacidades que comprende la función de combate fuegos.

Silva (2021) elaboró una tesis titulada “Análisis de las capacidades militares de la 3ª brigada de caballería para realizar operaciones defensivas atípicas, Tacna, 2020”, donde menciona que las capacidades militares de la 3ª Brigada de Caballería son las diferentes habilidades y empleo de sus sistemas para cumplir su misión, también involucra la organización, recursos, entrenamiento y las funciones de conducción de la guerra concluyendo que esta gran unidad de combate cuenta con capacidades militares deficientes para cumplir con la misión impuesta, debido que estas están disminuidas por la antigüedad e ineficiencia de los sistemas .

Investigaciones internacionales

Arcadio (2018), elaboró un artículo científico titulado “Conducción militar por funciones de combate”, escrito para la revista visión conjunta, señala que el responsable de conducir y controlar las operaciones militares es el comandante asesorado por su estado mayor. Hoy en día los comandos tienen a su disposición los campos de la conducción muy relacionados con sistemas informatizados para facilitar las operaciones y las funciones de combate. Asimismo, señala que el planeamiento y la conducción se fundamentan en los campos de la conducción, específicamente: Operaciones, inteligencia y logística. También señala que las funciones conjuntas se

constituyen en seis núcleos básicos: inteligencia, movimiento y maniobra, fuegos, protección, sostenimiento y comando y control. Arribando a la siguiente conclusión: Las fuerzas armadas en la actualidad utilizan mayoritariamente las funciones de guerra para transformar lo potencial de los planes en poder de combate real.

2.2 Bases teóricas

El sustento teórico de las categorías de estudio estuvo fundamentado en teorías de la guerra de Von Clausewitz Carlos (1989). De la Guerra y del estratega militar chino Sun Tzu, El Arte de la Guerra (2003). Estas concepciones de la guerra han influido en el escenario bélico a través de los tiempos y aún mantienen vigencia vislumbrándose su empleo en las concepciones del planeamiento moderno. Así mismo se realizó el estudio de los siguientes manuales nacionales: ME 1–134 (2015), MF 3-4, Protección (2019), MF 3-3, Fuegos, MF 4-0 Sostenimiento (2018), MD 3-0 (2019) Concepción de las operaciones y acciones militares, MF 6-0 (2019) Comando de misión, MF 3-3 (2019) Fuegos, MF 5-0 (2019) Proceso de las operaciones, MF 3-2 (2019) Movimiento y maniobra. Cabe mencionar para ampliar el contexto teórico se tuvo en consideración los siguientes textos de ejércitos internacionales: Manual ecuatoriano MIG-00-01 (2012) Manual de conducción militar, texto español PDC-01(2018) Doctrina para el empleo de las FAS, manuscrito colombiano MFC 1.0 (2019) Doctrina conjunta, manuales del ejército americano ATTP-5-0.1(2011) Guía del comandante y del estado mayor, BSS5(2015) The Battle Staff, texto argentino Origen y evolución del estado mayor (2019), Conducción por funciones de combate (2015), entre otros.

Teorías de la guerra de Carl Von Clausewitz

La guerra para Clausewitz es la continuación de la política por otros medios y la define “como un acto de fuerza para imponer nuestra voluntad al adversario”, manteniéndose vigente desde los albores de la humanidad hasta la actualidad por lo que no se descarta para ninguna nación entrar en una conflagración bélica donde la nebulosa de una gran incertidumbre envuelve a los planificadores por eso es necesario calcular que acciones deben ser emprendidas en una guerra. En su obra On War Clausewitz nos habla que el requisito para el control es creado por los impedimentos para el logro de la misión que los identificó como la niebla y fricción que siempre existen debido a la incertidumbre tanto de las fuerzas enemigas como la de las fuerzas amigas y no pueden eliminarse del campo de batalla.

Sin embargo, existen dos soluciones básicas al problema de la incertidumbre que se relacionan con la presente investigación. La primera solución se relaciona con la información que mediante la recopilación de datos aumenta la capacidad del procesamiento de la información y reduce la incertidumbre en los escalones más altos, sin embargo, en los escalones más bajos la

incertidumbre aumenta debido a que no tienen la información o la reciben a destiempo. La segunda solución está enfocada en la acción para reducir la incertidumbre de manera uniforme en toda la fuerza produciéndose ordenes más generales y flexibles y una fuerza más ágil por lo que los comandantes adiestran a sus organizaciones para que manejen y enfrenten la incertidumbre como parte de las operaciones normales. Esta solución pues producir menor certeza en los niveles más altos. Además, se pudo identificar los siguientes postulados y principios que siguen vigentes y se relacionan con las funciones de combate: El arte de hacer uso de los medios de combate, lo que el mismo denomina posteriormente conducción de la guerra. El impacto tecnológico. El requisito para el control es creado por los impedimentos para el logro de la misión que Clausewitz identifico como niebla y fricción. Una defensa si contra ataque lleva al fracaso.

El arte de la guerra

Aproximadamente hace 2500 años, se escribió uno de los libros más grandes de teoría militar en el campo de la estrategia y táctica militar aplicable en todos los campos, con vigencia hasta la actualidad debido a la simplicidad y exactitud de sus fundamentos.

Es vital estudiar la guerra porque de su dominio depende la existencia del Estado o la pérdida de este por ello es forzoso reflexionar sobre ella y manejarla bien a través del estudio de la misma, porque siendo indiferentes puede llevarnos a perder lo más querido y eso no debe ocurrir entre nosotros. (Tzu,2003, p. 2)

La planificación significaba para Sun Tzu, poder vencer en la guerra sin ella, no. A continuación, se mencionan algunos postulados que se mantienen vigentes relacionados a la investigación: El objetivo de la guerra, no es la destrucción del enemigo ni mucho menos la destrucción de ciudades, muy por el contrario, es el uso de estrategias basada en la disuasión, antes que el empleo de la fuerza militar. La logística en la guerra es la primera prioridad antes del inicio de las operaciones. La inteligencia debe obtenerse a base de personas llamados espías pues ellos conocen la situación real del adversario. El resultado de los planes y las estrategias deben verse reflejados en las maniobras militares determinando la movilidad y efectividad de las tropas.

Planeamiento por funciones de la guerra

El planeamiento es el arte y ciencia de comprender la situación, imaginar un futuro deseado y encontrar formas efectivas de lograr ese futuro. A nivel táctico procede de un diseño operacional existente y gira entorno a cómo lograr objetivos y cumplir con las tareas asignadas del escalón superior.

Toda planificación se basa en conocimientos y suposiciones sobre el futuro y da como resultado un plan u orden de operaciones, instrumento donde el comandante comunica su intención, comprensión y visualización a sus subordinados centrándose en el estado final deseado.

Cada plan es una herramienta que se adapta fácilmente a los cambios del entorno, no es un guión que deba seguirse al pie de la letra por lo que se considera una actividad continua y cíclica. Sin embargo, ayuda a los líderes a comprender y resolver problemas, anticipar eventos y adaptarse a circunstancias cambiantes, permitiéndoles así organizar fuerzas, priorizar esfuerzos y sincronizar acciones. La planificación tiene dos elementos importantes: un componente conceptual y otro componente detallado.

El planeamiento conceptual es un proceso mental realizado por el comandante y apoyado por su estado mayor; siendo representado por la implementación cognitiva del diseño que ocurre en todos los niveles de planificación y, en general, contribuye a responder preguntas de conocimiento sobre qué hacer y por qué. Según MD 3-0 (2021) En el ámbito militar, el diseño es una forma de organizar las actividades asociadas al ejercicio del mando de una organización. El diseño no es un proceso ni una lista de verificación, sino una metodología que aplica el pensamiento crítico y creativo. Es bueno enfatizar que el diseño no es estático, sino que, por el contrario, es continuo durante la planificación y evoluciona con una comprensión cada vez mayor durante el proceso operativo.

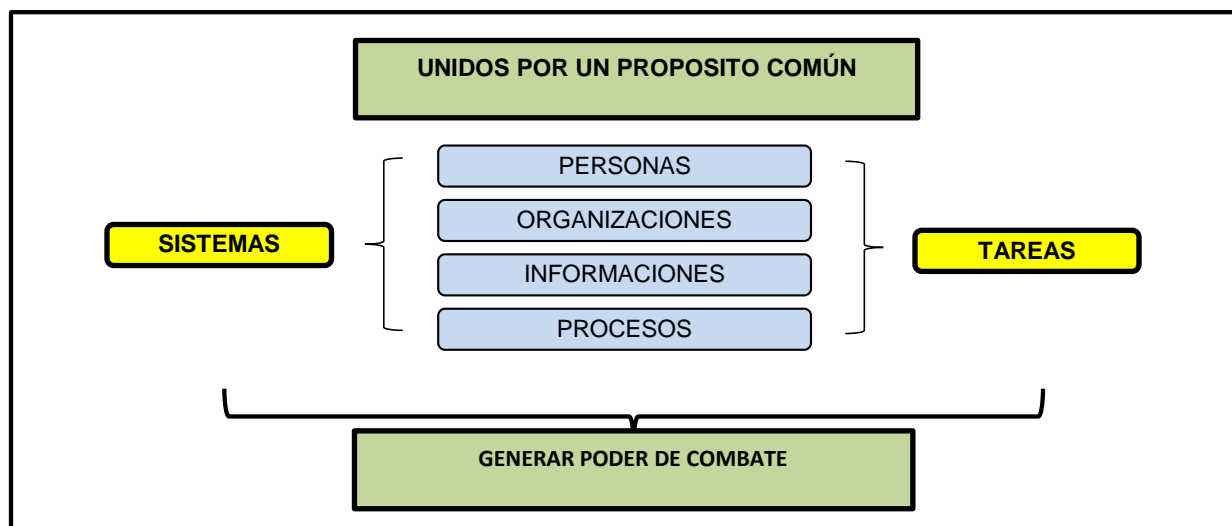
El planeamiento detallado requiere un enfoque holístico para organizar las ideas en un plan integral y práctico. Este plan prepara detalles elaborados en base a las metas establecidas, por lo que no incluye la definición de la estructura y metas del estado final. Más bien, describe las acciones que deben tomarse para lograr la intención y el concepto de operación del comandante. Según ME 1-134 (2014), esto se hace a nivel táctico a través del proceso de toma de decisiones militares, que es un proceso de planificación destinado a coordinar la evaluación del personal y otras actividades diseñadas para facilitar la interacción de un comandante con su estado mayor. e instrucciones para toda la operación.

Células de planeamiento

Las funciones de la guerra son los medios físicos de las operaciones que se utilizan para lograr el cumplimiento de misiones. El propósito de las funciones de la conducción de la guerra es proporcionar una organización en base a capacidades disponibles a los comandantes y estados mayores en todos los niveles de la guerra facilitando su planeamiento y empleo. Según ME 1-134 (2015), define a las funciones como sistemas que agrupan personas, organizaciones, informaciones, procesos, que actúan de manera articulada y sincronizada cumpliendo tareas con un propósito común, generando poder de combate conjuntamente con la información y liderazgo en un momento dado.

Figura 1

Mapa Conceptual FCG



Nota. Representación gráfica de la definición de funciones de conducción de la guerra.

La Función inteligencia. Facilita la comprensión del enemigo, las condiciones meteorológicas, el terreno sin embargo abarcan un campo más amplio que la inteligencia militar incluyendo como parte de sus tareas la recolección de información, reconocimiento, vigilancia y las propias de las operaciones de inteligencia (MF 2-0., 2018). La inteligencia para facilitar la comprensión de las amenazas, el terreno, las consideraciones civiles y el clima sincroniza la obtención de información y el análisis de inteligencia. La inteligencia en el nivel táctico no es global, es muy reducida. Limitando el estudio del terreno a su zona de acción, cuyo interés radica en la situación la actual. Tampoco hace prospectiva. Con respecto al enemigo este va estar conformado por las unidades que tiene al frente y no el ejército adversario. Cabe mencionar que la inteligencia debe estar interesada a este nivel por las capacidades de los medios enemigos, infiriendo sus posibilidades reales. El factor preponderante será el militar dejando los demás factores del ambiente operacional como secundarios y a veces hasta anulados. Los objetivos a alcanzar son puramente militares y los recibe del nivel operacional.

La Función movimiento y maniobra. Según, ME 1 -134. (2015) define que la función de guerra de movimiento y maniobra sirve de referencia a todas las demás funciones, por tal motivo estas deberán trabajar articuladamente sus actividades para el empleo de la fuerza en el área de operacional, esto incluye las tareas que permitan ganar una ventaja posicional al combinar las fuerzas con fuego directo (maniobra) y proyección de fuerza (movimiento), creando condiciones favorables para el cumplimiento de la misión.

Los movimientos se emplean para desplazar a una fuerza en partes o en su totalidad al lugar de su futuro empleo en el tiempo oportuno manteniendo su capacidad combativa y un dispositivo apropiado de modo que puedan cumplir en las mejores condiciones con la misión asignada. La maniobra permite aplicar el poder de combate desde una posición favorable sobre un punto vulnerable del adversario a través del movimiento en combinación con el fuego.

La función fuegos. El MF 3-3. (2019) la función de guerra fuegos a través del proceso de selección de blancos proporcionan el uso coordinado y colectivo de los fuegos creando efectos letales que busca la destrucción de la fuerza enemiga y no letales que restringen o incapacita al adversario. Los fuegos son los efectos de las armas letales y no letales combinando las capacidades básicas de la artillería, ataque electrónico, ciberataque y operaciones psicológicas permitiendo a la fuerza tomar, retener o ganar la iniciativa en operaciones ofensivas, así como prevenir, repeler y retrasar a la amenaza en operaciones defensivas permitiendo a las unidades de maniobra su transición a la ofensiva

La función sostenimiento. El sostenimiento engloba actividades de personal, logística y sanidad como función de guerra asegurando la libertad de acción, alcance operacional extendido y resistencia prolongada siendo esencial para retener y explotar la iniciativa. (FM 7-15.,2009). El sostenimiento a través de sus actividades y sistemas permite asegurar la libertad de acción, extender el alcance operacional y prolongar la capacidad de resistencia de las tropas. Siendo el encargado de proporcionar, suministrar, proveer tres tipos de servicios que dan soporte a las operaciones determinando su duración y profundidad; estos son el de logística, personal y sanidad que a través de ellos aseguran que la fuerza emplear este físicamente disponible y debidamente equipada en el momento y lugar oportuno para el logro de la misión.

La función protección. Según, el MF 3-4 (2019) La función de conducción de la guerra protección realiza actividades para proteger a la fuerza en cuanto a personal, instalaciones e informaciones permitiendo asegurar el máximo nivel de la potencia de combate. Según, ADP 3-37. (2019) la protección es definida como la conservación del personal, equipos, instalaciones, información e infraestructura militar y no militar que están relacionadas con la misión. La protección no es lineal es una tarea continua y duradera que protege la potencia de combate, el ímpetu y el ritmo de las operaciones mitigando los efectos de la amenaza y los peligros para lograr la libertad de acción. La función de protección se enfoca en preservar la posible lucha de la fuerza de cuatro formas básicas: (1) Medidas activas de defensa para proteger la propia fuerza. (2) Medidas pasivas de defensa para dificultar la ubicación, el ataque y la destrucción de la fuerza, sistemas e instalaciones amigas cuando las medidas activas estén limitadas o no existan. (3) El

uso de tecnología para reducir el fratricidio. (4) La respuesta y la administración de las emergencias disminuyendo la pérdida de personal y sus capacidades debido accidentes, amenazas de a la salud y desastres naturales.

Toda actividad militar debe tener una capacidad de protección orgánica o intrínseca. Las capacidades de protección se identifican como: complementarias por aquellas que protegen la debilidad de una organización con las capacidades de protección de una organización diferente y de refuerzo; cuando combinan las capacidades de protección similares dentro de la misma organización para aumentar las capacidades generales de protección

La función comando y control. Según, FM 7-15. (2009) el comando y control como función de conducción de la guerra equilibra el arte del mando y la ciencia del control integrando las demás funciones de combate para apoyar al comandante en el ejercicio de autoridad y dirección. Incluye aquellas tareas asociadas con la adquisición de información amigable, administración de toda información relevante y la dirección y guía de subordinados. Es una función esencial en el arte y ciencia de la guerra. Ninguna función ya sea por sí misma o combinada con otras tiene propósito sin ella. El C2 integra todas las funciones de guerra con el propósito de alcanzar una meta común: la misión.

El C2, como función de guerra es el conjunto de tareas y sistemas relacionados que apoyan a los comandantes en el ejercicio de la autoridad y dirección. Incluye aquellas tareas asociadas con la adquisición de información amigable, administración de toda información relevante y la dirección y guía a los subordinados. Según el FM 6-0 (2003), hace referencia que el C2 en la práctica es un comandante y un sistema que combina personal, organizaciones, medios, recursos tecnológicos y procedimientos. Sin embargo, la experiencia, conocimiento, personalidad y la forma de interactuar del comandante es la clave para el C2 quien debe contar con los recursos necesarios para crear un sistema que realice las funciones necesarias para ejercer el C2 en base a cinco componentes: personal, redes, sistemas de información, procesos y procedimientos e instalaciones y equipo. El más importante de estos componentes es el de personal. Ejercer el C2, es un proceso dinámico que ocurre en todo el proceso de las operaciones, aunque estas actividades son cíclicas y continuas no ocurren de manera secuencial por ende el papel más importante del comandante es esta función de la guerra es combinar el arte del mando y la ciencia del control.

Figura 2

Funciones de conducción de la guerra



Nota. Representación gráfica de las funciones de conducción de la guerra. Tomada de MD 3-0 Operaciones (2021).

2.3 Categorías, sub categorías apriorísticas

A continuación, se presenta la tabla 1 referente a las categorías y subcategorías apriorísticas.

Tabla1

Categorías y subcategorías apriorísticas

Tema	Categorías	Subcategorías
Planeamiento del Estado Mayor	Planeamiento por funciones de la guerra	- Ventajas y desventajas - Importancia de la planificación por células - Organización por células
	Optimización del EM por células de planeamiento	- Lista de tareas - Células integradoras
Propuesta de mejora	Propuesta de planificación por funciones de la guerra	- Lista de tareas - Células integradoras - Planificación por células

2.4 Definición de términos

Función de conducción/combate

Es un conjunto de sistemas (personas, organizaciones, informaciones, procesos), que actúan de manera articulada cumpliendo diversas tareas con un propósito común, para que los comandantes puedan aplicar el máximo poder de combate en el cumplimiento de la misión. (ME 1-134, 2015).

Ambiente operacional

Es una combinación de condiciones y circunstancias que son relevantes tanto para operaciones y acciones militares en un ambiente complejo cambiante e incierto. (ME 1 -134, 2015).

Sistema

Es un conjunto de elementos interdependientes, capaces de funcionar como un todo armónico y coherente a fin de asegurar el empleo integral y unificado de sus partes. (ME 1-134, 2015).

Tarea

Es una actividad claramente definida y mensurable o cuantificable realizada por soldados, unidades militares y organizaciones que pueden apoyar o recibir apoyo de otras fuerzas. (ME 1 -134, 2015).

Alcance operacional

Es la distancia y duración a través de la cual una unidad puede emplear con éxito sus capacidades militares. El límite del alcance operacional de una unidad es su punto de culminación. (ME 1 -134, 2015).

Proyección de la fuerza

Es la capacidad que tiene el ejército para proyectar sus unidades operativas desde sus sedes en respuesta a las necesidades operacionales. (ME 1 -134, 2015).

Proceso militar de toma de decisiones

Es una metodología de planificación que facilita la interacción entre el comandante su estado mayor y sus subordinados integrando sus actividades para entender la situación, analizar la misión; así como elaborar, analizar, comparar los cursos de acción elaborando el concepto de la operación que permitirá producir el plan u orden de operaciones. (ME 1 -134, 2015)

Intención del comandante

Es una expresión clara donde el comandante plasma qué es lo que desea alcanzar, facilitando la comprensión a través del cumplimiento de ciertas condiciones que debe cumplir una fuerza con respecto al enemigo, al terreno y a las consideraciones civiles, incluyendo el propósito ampliado de la operación. (ME 1 – 134, 2015)

Operaciones derivadas

Son operaciones planificadas con anticipación llamadas también ramas, son opciones de contingencia teniendo como base el plan inicial en el cual se opta por cambiar la dirección del movimiento, la misión, cuando no se puede alcanzar un punto decisivo para ayudar al éxito de la operación. (ME 1 – 134, 2015)

Operaciones complementarias

Son operaciones planificadas con anticipación llamadas secuelas que normalmente su ejecución inicia con otra fase teniendo en consideración los posibles resultados de la operación en curso. (ME 1 -134, 2015)

2.5 Hipótesis

No se ha considerado hipótesis, no siendo necesaria para la presente investigación

Capítulo III: Método

3.1 Enfoque de investigación

El enfoque de la investigación fue el cualitativo porque permite estudiar el entorno en su contexto natural tal y como se presenta, obteniendo categorías como resultados y una relación estructural entre las partes y el todo de la realidad estudiada. Según Vargas, sostiene que: “el enfoque cualitativo es aquel donde sus métodos, técnicas, estrategias e instrumentos empleados permiten, en la lógica, observar fundamentalmente de un modo subjetivo, algún aspecto de la realidad” (2011, p.21). El presente enfoque cualitativo responde a lo planteado por Vargas, (2011) y permitió profundizar el estudio respecto al planeamiento por funciones de conducción de la guerra y su optimización en el planeamiento de las operaciones terrestres, 2021.

3.2 Tipo de investigación

Si de una manera muy amplia podríamos definir que las investigaciones son de tipo teóricas, empíricas, teóricas-empíricas y aplicadas. La investigación realizada fue de tipo teórico-empírico, debido que primero se trabajó con teorías que están contenidas en el marco teórico respecto al planeamiento por funciones de conducción de la guerra y su optimización en el planeamiento de las operaciones terrestres para posteriormente contrastarla con una realidad concreta como es planeamiento de un Estado Mayor para operaciones militares a nivel gran unidad de combate.

Una investigación teórico-empírica, supone que inicialmente se ha realizado un trabajo de indagación teórica respecto al objeto de estudio asimismo se formuló fichas bibliográficas, para extraer las partes más importantes de los textos teóricos consultados; del mismo modo, se hizo todo un trabajo empírico como producto del levantamiento de campo. (Vargas, 2011, p.69)

3.3 Método de investigación

Los métodos provienen de definiciones teóricas fundamentales de las cuales se desprenden formas concretas de cómo aproximarse a la realidad para poder indagar sobre ella. El método empleado fue el hermenéutico por la interpretación que hacemos de los diferentes manuales, textos militares que nos hablan de planeamiento, de funciones de conducción de la guerra, logrando así comprenderlos producto de las interpretaciones.

El método empleado es el hermenéutico interpretativo, habiéndose realizado, primero hemos seleccionado todos los manuales y textos que están relacionados con las preguntas y objetivos de la investigación seguidamente se ha leído y analizado lo que expresan los textos

teniendo en consideración el contexto en el que han sido elaborados y así interpretar a profundidad los textos, seguidamente la entrevista semiestructurada llegando finalmente a una conclusión.

3.4 Objeto de estudio

El objeto de estudio realizado en esta investigación fue el conceptual debido que fue una investigación teórica-empírica, al ser conceptual tuvo como objeto de estudio analizar las funciones de conducción de la guerra para optimizar los procedimientos tradicionales de planeamiento que se realiza por campos de Estado Mayor específicamente a nivel gran unidad de combate por las de funciones de conducción.; enmarcados en la línea de investigación 1: empleo de grandes unidades de batalla, grandes unidades de combate, funciones de conducción de la guerra, operaciones , liderazgo en guerra convencional y no convencional y en la sub línea de investigación 1.5: Funciones de conducción de la guerra capacidades operacionales centrado de esta manera la construcción del conocimiento y poder orientar permanentemente el trabajo de búsqueda teórica empírica.

En este estudio de investigación, se han precisado dos objetos de estudio, uno empírico que es la entrevista semiestructurada a expertos y otro conceptual evidenciado en el planteamiento del problema y el marco, observándose desde el mundo de las ideas. (Vargas, 2011, p.103)

3.5 Población y muestra

Población

La población de la investigación realizada es no probabilística y no estructurada donde las muestras tomadas de la población son convenientes para la investigación del investigador e integrada por sujetos de determinada característica es decir de acuerdo a la intención del investigador, Monge, A (2011 p.127)) Metodología de investigación cuantitativa y cualitativa; Al respecto la población y técnica de muestreo de esta investigación es no probabilística y por conveniencia del autor de la investigación que fue tomada de connotados especialistas en el planeamiento por células funcionales con estudios en USA –Brasil y prácticas en PANAMAX conducido por el Comando Sur del ejército de los EEUU con la participación de los ejércitos de la Región .

Muestra

La muestra es una parte de la población, pero puede darse el caso en la que la muestra sea igual a la población. Cuando la población es mayor que la muestra esta puede ser probabilística (investigaciones cuantitativas) o no probabilística (investigaciones cualitativas), al ser esta una investigación cualitativa la muestra empleada fue la no probabilística. En los enfoques cua-

litativos, el investigador profundiza más en la problemática de los contextos teóricos de la investigación; así como en el trabajo de campo. En esta investigación se realizó una muestra de estudio no probabilística compuesta por siete oficiales expertos en el tipo de planeamiento del Estado Mayor por funciones de la guerra y que fue necesario la opinión de ellos en el tema de estudio respecto al planeamiento por funciones de conducción de la guerra y su optimización en el planeamiento de las operaciones terrestres.

3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnicas

Son los procedimientos que el investigador emplea para establecer una relación con el sujeto o el objeto de investigación, en este estudio una vez elegido el método de investigación hermenéutico, opte por dos técnicas de recolección de información como son la indagación documental y la entrevista a fin de triangular la información recabada.

Indagación documental. Consiste en la recopilación de documentos escritos o digitales, etc. con el propósito de obtener información relevante para la investigación. El investigador empleó esta técnica para reunir información a través de manuales, reglamentos, revistas académicas de otros ejércitos de países como Estados Unidos, Colombia, Argentina que contemplan en sus respectivas doctrinas militares información sobre planeamiento y funciones de conducción de la guerra, así mismo se ha contemplado para este estudio manuales propios de la Doctrina Wiracocha obteniendo información importante para la investigación, dichos manuales han sido mencionados en el capítulo II, marco teórico, a los que se realizará un análisis holístico y detallado, acorde con el objeto de estudio.

La entrevista. La entrevista en una investigación cualitativa se emplea porque el problema de estudio no se puede observar o es muy difícil hacerlo por ética o complejidad y consiste en una reunión donde se conversa, intercambian ideas, se plantea preguntas abiertas, flexibles, recabando información valiosa para la investigación.

Esta técnica fue empleada por el investigador con cada uno de los expertos a quienes respondieron preguntas flexibles y adaptables a los requerimientos del tema en estudio, fue breve teniendo en consideración la duración de esta que no superó una hora cronológica.

Instrumentos

Los instrumentos vienen hacer los mecanismos usados para recabar y registrar la información. En esta investigación se emplearon dos instrumentos la ficha documental y la guía de entrevista semiestructurada.

Ficha documental. Las fichas documentales empleadas en la investigación fueron formuladas según criterio del investigador con un formato flexible adaptándose a las intenciones del estudio.

La guía de entrevista semiestructurada. Se empleó el instrumento de la Guía de entrevista semiestructurada, la misma que se caracteriza principalmente por formular un pliego de preguntas con la debida antelación; pero que pueden ser modificadas o realizar otras preguntas en el transcurso del desarrollo de la entrevista, por considerarse pertinentes. Este instrumento se organizó en dos partes, la primera una parte introductoria destinada a recabar datos del entrevistado y del lugar donde se realizó la entrevista, en la segunda parte se plantearon pocas preguntas abiertas de interés relacionadas a los objetivos de la investigación. A continuación, se detallan los datos relevantes que se tuvieron en consideración para su ejecución: Número de expertos: Se entrevistó a siete (07) expertos sobre el tema en estudio. Técnica de registro: Grabación en audio. Lugar donde se realizó: Se realizaron en las oficinas del entrevistado y vía zoom a consecuencia de la pandemia causada por el coronavirus. Fecha y horario: Se iniciaron en el mes de octubre de 2021.

3.7 Rigor científico

Validez descriptiva

La presente investigación se orientó en detallar con responsabilidad toda la información de las personas que se va a entrevistar sin distorsionar sus respuestas, donde el investigador hizo uso de su pensamiento crítico para una acertada interpretación referida a las respuestas de los entrevistados.

Validez teórica

El investigador presentó conceptos, evidencias del planteamiento del problema y marco teórico citado.

Credibilidad

Además del uso de la entrevista se usó la indagación documental, realizando un análisis riguroso de los contextos teóricos.

Transferencia

El resultado de investigación sirvió para el estudio de otros investigadores.

Confirmabilidad

El investigador garantiza que todos los hallazgos de la investigación no estuvieron sesgados por motivación del investigador.

3.8 Técnica de procesamiento y análisis de datos

Para el método hermenéutico interpretativo

Para la ejecución de este método se reunió toda la información disponible y citada en el marco teórico, realizándose un análisis minucioso de los mismos. Posteriormente, la información analizada se vació en las fichas documentales de manera ordenada y sistemática, para extraer conclusiones parciales.

Para el análisis empírico

De igual modo, se procedió a analizar las entrevistas desarrolladas a los expertos, obtenidas del trabajo de campo, lo cual permitió realizar una contrastación con las teorías analizadas hermenéuticamente.

La presente investigación uso el análisis artesanal con la finalidad de obtener la redsemántica de las categorías de estudio en base a los datos que se obtengan de los dos instrumentos empleados.

Capítulo IV. Análisis y síntesis

4.1 Recolección de datos

El investigador viene hacer el principal instrumento, porque busca obtener datos mediante diversos métodos o técnicas, llevándolo a cabo en ambientes naturales y cotidianos de los colaboradores. “Se recolectan con la finalidad de analizarlos y comprenderlos, y así responder a las preguntas de investigación y generar conocimiento” (Hernández y Mendoza, 2018, p. 443).

Se inició con la formulación de una guía de entrevista elaborada por el investigador y validada por tres expertos que evaluaron la consistencia, claridad, organización, suficiencia, relevancia de la estructura y contenido de la guía. Posteriormente con oficio N° 101/U-8. G.1/DGI/27.00, dirigido a la jefatura de educación del ejército se solicitan las facilidades para realizar el levantamiento de datos e informaciones en sus instalaciones. Una vez obtenido dicho consentimiento la estrategia de muestreo cualitativo no probabilística estuvo enfocada a entrevistas de expertos, puesto que esta estrategia permite decidir los criterios que deben tener las personas participantes en las entrevistas de acuerdo a intereses del investigador. Seleccionando de esta manera a colaboradores expertos en planeamiento que preferentemente realizaron estudios en los EEUU que laboran en la escuela superior de guerra del ejército y oficiales que trabajan en la jefatura de educación del ejército.

Asimismo, se elaboró un consentimiento informado con el propósito de suministrar a los participantes una clara explicación del estudio, quienes mostraron sus deseos de participar al firmar el mencionado documento y se les aseguro la confidencialidad del caso. Las entrevistas fueron planificadas para la duración de una hora cronológica, las que fueron citadas y confirmadas previamente. Para proceder con la recolección de datos se empleó una grabadora de audio y se realizaron anotaciones continuas en una libreta de campo. Cabe mencionar que se elaboraron fichas bibliográficas o de registro como instrumento de la técnica del análisis documental, las mismas que fueron formuladas según criterio del investigador.

Los expertos fueron seleccionados debido a sus estudios y experiencias tanto en ejercicios multinacionales como en operaciones en la región del VRAEM, siendo parte de ellos docentes de la escuela superior de guerra, oficiales que participación en el ejercicio combinado multinacional “Panamax” organizado por el comando sur de los Estados Unidos de Norteamérica y oficiales que laboran en la planificación y conducción de las operaciones en la región del VRAEM.

4.2 Organización de los datos

Para iniciar este proceso en una primera fase se evaluaron criterios de organización de los datos determinando así emplear el criterio por tipo de datos al estar trabajando con entrevistas, posteriormente se realizó la transcripción de la información adquirida durante el trabajo de campo en un documento de Word empleando el principio de confidencialidad sustituyendo los verdaderos nombres de los siete (07) entrevistados por los códigos E1, E2, E3, E4, E5, E6 y E7. Así mismo se utilizó un formato donde las intervenciones se separaban con doble espacio facilitando de esta manera poder identificar de una manera rápida cuando iniciaba y terminaba cada pregunta y respuesta. Conforme se iban transcribiendo las entrevistas se eliminó información irrelevante de las respuestas de los entrevistados, con el propósito de obtener información pertinente de acuerdo con el problema y los objetivos de investigación.

En una segunda fase al haber formulado las mismas preguntas a los expertos se procedieron agrupar sus respuestas siendo extraídas de cada entrevista reordenándolas en nuevo formato que contemplaba las preguntas de la guía de entrevista e incluía las respuestas de cada entrevistado por pregunta realizada, organizando y preparando de esta manera los datos para su posterior análisis. Para Vargas, “la información levantada ya reordenada, transcrita, depurada y sujeta a una cierta logística de análisis, constituye la materia prima del análisis por iniciar. Se debe contar con una copia en el papel de todo ese material como soporte, ya que este material es subrayado, señalado, etc. Se convertirá en documentación de trabajo” (2011, p.89).

4.3 Definición de categorías

Las categorías según Hernández y Mendoza, “son conceptualizaciones analíticas que guardan una relación estrecha con los datos y son desarrolladas por el investigador para organizar los resultados o descubrimientos relacionados con un fenómeno o experiencia humana que está bajo investigación” (2018, p.474).

Para poder definir las categorías lo primero que se hizo fue identificar o determinar segmentos narrativos en las respuestas de los entrevistados, que se convirtieron en unidades de análisis al tener un significado de interés en relación al planteamiento del problema. Mediante la codificación abierta se codificó (etiquetar) las unidades de análisis sin limitarse, analizando y comparando unidad por unidad permitiendo generar o descubrir categorías, si estas tenían distintos significados se inducía una categoría a cada una y si tenían un significado similar se le inducía una categoría común; prosiguiendo con la codificación coaxial donde emergieron categorías más generales y en base a estas se determinó una categoría general que engloba a todo el proceso mediante la codificación selectiva.

“La codificación tiene dos planos o niveles: el primero se generan unidades de significado y categorías (codificación abierta), y del segundo emergen temas o categorías más generales (codificación axial) y se determina la categoría o tema central (codificación selectiva)”. (Hernández y Mendoza, 2018, p. 442). El número de categorías que se determinó estuvo en función al volumen de los datos que proporcionaron los expertos identificando inicialmente veinte (20) unidades de análisis, las cuales permitieron identificar tres (03) categorías emergentes teniendo en consideración sus significados, así como determinar la categoría central producto de la amplitud y profundidad del análisis.

Pregunta: ¿Cuál cree Ud., serían las ventajas de planificar por funciones de conducción de la guerra?

E-1: A mi parecer, sería la sincronización de las células de planeamiento con las integradoras.

E-2: La ventaja que he podido percibir es que guían al planificador, llevando procesos como el de selección y priorización de blancos conocido como targeting.

E-3: Este tipo de planificación permite integrar esfuerzos con respecto a personal, logística y sanidad en una sola célula.

E-4: La ventaja en este tipo de planificación es que mantiene una estrecha coordinación entre los planificadores debido a que en cada célula se encuentran representantes de las demás células.

Pregunta: ¿Qué limitaciones encuentra Ud., a la organización tradicional del estado mayor para la planificación de las operaciones?

E-2: Considero que la limitación es que tiene una estructura funcional, no es intersistémica por lo tanto no va existir una coordinación eficiente.

E-6: La organización es de tipo vertical limitando la articulación con otros campos de Estado Mayor.

E-7: Es una organización que requiere adaptar sus tradicionales campos acorde a la nueva naturaleza de la guerra por ejemplo no contempla un campo que vea necesariamente la protección a la fuerza.

Pregunta: ¿Qué tareas recomendaría Ud., para implementar un listado de tareas por funciones de guerra en la planificación?

Célula movimiento y maniobra

E-1: Coordinar con células de unidades superiores, inferiores y adyacentes

E-2: Realizar el plan de reconocimiento y vigilancia

E-3: Realizar el plan de movimiento táctico de las tropas

E-4: Participar en el desarrollo de los cursos de acción

E-5: Realizar el esquema de la maniobra

E-6: Integrar el apoyo de fuegos al movimiento y maniobra

E-7: Planificar operaciones de movilidad y contramovilidad

Célula inteligencia

E-1: Mantener apreciaciones actualizadas

E-2: Realizar la preparación de inteligencia del CB

E-3: Realizar el proceso de la inteligencia

E-4: Brindar apoyo de inteligencia al proceso targeting

E-5: Recopilación de información

E-6: Análisis de información de todas las fuentes

E-7: Desempeñar IVR

Célula fuegos

E-1: Coordinar el apoyo de fuegos a las maniobras tácticas ofensivas, defensivas

E-2: Conducir el proceso de selección y priorización de blancos

E-3: Formular el plan de apoyo de fuegos

E-4: Establecer medidas de coordinación y control de fuegos

E-5: Participar en la elaboración del curso de acción

E-6: Formular el concepto de apoyo de fuegos

E-7: Integrar el apoyo de fuegos al movimiento y maniobra

Célula protección

E-1: Planificar operaciones de supervivencia

E-2: Establecer una lista de prioridades de protección

E-3: Desarrollar el esquema del desarrollo de la protección

E-4: Establecer medidas activas y pasivas de protección

E-5: Administrar el riesgo

E-6: Implementar procedimientos de seguridad física

E-7: Realizar el concepto de protección para los Coas

Célula sostenimiento

E-1: Realizar la preparación logística del campo de batalla

E-2: Identificar los niveles de amenaza

E-3: Elaborar planes de logística

E-4: Elaborar planes de personal

E-5: Elaborar planes de sanidad

E-6: Elaborar el concepto de apoyo de sostenimiento

E-7: Participar en la elaboración de los Coas

Célula comando y control

E-1: Mantener el comando y control

E-2: Llevar a cabo la administración de la información y el conocimiento

E-3: Sincronizar las capacidades relacionadas con la información

E-4: Llevar a cabo operaciones de asunto civiles

E-5: Llevar a cabo la protección de la información

E-6: Llevar a cabo el engaño militar

E-7: Instalar, operar y mantener la red

Pregunta: Teniendo en consideración nuestros recursos ¿Se deberían organizar la totalidad de las células a nivel Gran unidad de combate?

E-2: Teniendo en consideración que vivimos en una era digital es necesario contar con tecnología que nos permita realizar el procesamiento de datos en tiempo real y ser eficientes.

E-3: Con respecto a las células funcionales considero que sí porque debemos coordinar con el escalón superior y unidades vecinas para contar con la información en el momento oportuno.

E-4: Bueno todas las células son necesarias no hay ninguna más importante que otra por lo tanto se debe contar en su totalidad que nos permita ser interoperables con el escalón superior.

E-5: Las células funcionales sí, en cambio con respecto a las células integradoras a nivel Gran Unidad de Combate no se cuenta con los recursos para implementarlas en su totalidad.

E-6: Considero a nivel brigada deberíamos considerar las operaciones a corto plazo y estas solo están relacionadas con las células de operaciones actuales.

E-7: Si definitivamente se tiene que organizar la totalidad de las células funcionales, aunque con reducido en personal, por ello debemos contar con una gran infraestructura tecnológica.

Pregunta: ¿Cuál cree Ud., es la importancia de las células funcionales durante la planificación?

E-2: Su importancia va radicar en la sincronización de las células de planeamiento para poder realizar esfuerzos unificados.

E-3: A mi parecer la importancia de las células funcionales es que orientan el proceso de planeamiento para el desarrollo de tareas críticas.

Pregunta: ¿Cuál cree Ud., es la importancia de las células integradoras durante la planificación?

E-5: La importancia se da porque crea una sinergia transversal para un periodo de tiempo determinado; sin embargo, las células integradoras no se dan en su totalidad en todos los niveles

Pregunta: ¿Cree Ud., estamos en la capacidad de organizarnos por funciones de conducción para planificar operaciones militares?

E-3: Considero que sí, pero la resistencia al cambio en cuanto a establecer una estructura moderna de planificación para las operaciones militares, es uno de los factores que impide este tipo de organización por herencia nacional siempre existe el pensamiento y deseo de mantener las cosas como están.

E-4: Bien considero que es fundamental en estos tiempos apoyarnos en la tecnología y contar con sistemas de información que nos permitan administrar la información y reducir la cantidad de personal.

Pregunta: ¿De qué manera cree Ud. el Ejército peruano puede promover el planeamiento por funciones de conducción de la guerra a nivel Gran unidad de Combate?

E-1: Llevando a cabo ejercicios de planificación a nivel brigada durante las inspecciones debido que el personal no cuenta con la experiencia necesaria.

E-4: Realizando un cambio en nuestras escuelas de capacitación organizándolas por funciones de combate y no por armas.

E-5: Promoviendo que más personal pueda integrar ejercicios de planificación como los realizados en el PANAMAX.

Tabla 2

Organización de datos entrevista semiestructurada

Entrevistados	Sub Categorías	Testimonios
P1:RE1		“A mi parecer, la ventaja sería la sincronización de las células de planeamiento con las integradoras”
P1:RE2	SC1	“La ventaja que he podido percibir es que <i>guían al planificador</i> , llevando procesos como el de selección y priorización de blancos conocido como <i>targeting</i> ”
P1:RE3	Ventajas Desventajas	“Este tipo planificación permite integrar esfuerzos con respecto a personal, logística y sanidad en una sola célula.”
P2:RE4		“La ventaja en este tipo de planificación es que mantiene una estrecha coordinación entre los planificadores debido a que en cada célula se encuentran representantes de las demás células.”

Entrevistados	Sub Categorías	Testimonios
P2:RE2		“Considero que la limitación es que tiene una estructura funcional, no es intersistémica por lo tanto no va existir una coordinación eficiente”
P5:RE2	SC2	importancia va radicar en la sincronización de las células de planeamiento para poder
P5:RE3	Importancia de planificación por células	A mi parecer la importancia de las células funcionales es que <i>orientan el proceso de planeamiento</i> para el desarrollo de tareas críticas.
P8:RE1		Llevando a cabo ejercicios de planificación a nivel brigada durante las inspecciones debido que el personal no cuenta con la experiencia necesaria.
P8:RE4		Realizando un cambio en nuestras escuelas de capacitación organizándolas por funciones de combate y no por armas
P8:RE5		Promoviendo que más personal pueda integrar ejercicios de planificación como los realizados en el PANAMAX.
P6:RE5		La importancia se da porque crea una sinergia transversal para un periodo de tiempo determinado; sin embargo, las células integradoras no se dan en su totalidad en todos los niveles
P2:RE6		“La organización es de tipo vertical limitando la articulación con otros campos de Estado Mayor.”
P2:RE7	SC3 Organización por células	“Es una organización que requiere adaptar sus tradicionales campos acorde a la nueva naturaleza de la guerra por ejemplo no contempla un campo que vea necesariamente la protección a la fuerza”
P4:RE2		Teniendo en consideración que vivimos en una era digital es necesario contar con tecnología que nos permita realizar el procesamiento de datos en tiempo real y ser eficientes.

Entrevistados	Sub Categorías	Testimonios
P4:RE3		Con respecto a las células funcionales considero que sí porque debemos coordinar con el escalón superior y unidades vecinas para contar con la <i>información</i> en el momento oportuno
P4:RE4		Bueno todas las células son necesarias no hay ninguna más importante que otra por lo tanto se debe contar en su totalidad que nos permita ser <i>interoperables</i> con el escalón superior
P4:RE5		Las células funcionales sí, en cambio con respecto a las células integradoras a nivel Gran Unidad de Combate no se cuenta con los recursos para implementarlas en su totalidad.
P4:RE6		Considero a nivel brigada deberíamos considerar las operaciones a corto plazo y estas solo están relacionadas con las células de operaciones actuales.
P4:RE7		Si definitivamente se tiene que organizar la totalidad de las células funcionales, aunque con reducido en personal, por ello debemos contar con una gran <i>infraestructura tecnológica</i>
P7:RE3		Considero que sí, pero la resistencia al cambio en cuanto a establecer una <i>estructura moderna</i> de planificación para las operaciones militares, es uno de los factores que impide este tipo de organización por herencia nacional siempre existe el pensamiento y deseo de mantener las cosas como están
P7:RE4		Bien considero que es fundamental en estos tiempos apoyarnos en la tecnología y contar con sis-

Entrevistados	Sub Categorías	Testimonios
		<i>temas de información</i> que nos permitan administrar la información y reducir la cantidad de personal.
P3:RE1	SC4 Lista de Tareas (Inteligencia)	Mantener apreciaciones actualizadas
P3:RE2		Realizar la preparación de inteligencia del CB
P3:RE3		Realizar el proceso de la inteligencia
P3:RE4		Brindar apoyo de inteligencia al proceso targeting
P3:RE5		Recopilación de información
P3:RE6		Análisis de información de todas las fuentes
P3:RE7		Desempeñar IVR
P3:RE1	SC4 Tareas: Célula Movimiento y maniobra	Coordinar con células de unidades superiores, inferiores y adyacentes
P3:RE2		Realizar el plan de reconocimiento y vigilancia
P3:RE3		Realizar el plan de movimiento táctico de las tropas
P3:RE4		Participar en el desarrollo de los cursos de acción
P3:RE5		Realizar el esquema de la maniobra
P3:RE6		Integrar el apoyo de fuegos al movimiento y maniobra
P3:RE7		Planificar operaciones de movilidad y contramovilidad
P3:RE1	SC4 Lista de Tareas (Fuegos)	Coordinar el apoyo de fuegos a las maniobras tácticas ofensivas, defensivas
P3:RE2		Conducir el proceso de selección y priorización de blancos
P3:RE3		Formular el plan de apoyo de fuegos
P3:RE4		Establecer medidas de coordinación y control de fuegos
P3:RE5		Participar en la elaboración del curso de acción”
P3:RE6		Formular el concepto de apoyo de fuegos

Entrevistados	Sub Categorías	Testimonios	
P3:RE7		Integrar el apoyo de fuegos al movimiento y maniobra”	
P3:RE1		Realizar la preparación logística del campo de batalla	
P3:RE2	SC4 Lista de tareas (Sostenimiento)	Identificar los niveles de amenaza	
P3:RE3		Elaborar planes de logística	
P3:RE4		Elaborar planes de personal	
P3:RE5		Elaborar planes de sanidad	
P3:RE6		Elaborar el concepto de apoyo de sostenimiento	
P3:RE7		Participar en la elaboración de los Coas	
P3:RE1			Planificar operaciones de supervivencia
P3:RE2		Establecer una lista de prioridades de protección	
P3:RE3	SC4 Lista de tareas (Protección)	Desarrollar el esquema del desarrollo de la protección	
P3:RE4		Establecer medidas activas y pasivas de protección	
P3:RE5		Administrar el riesgo	
P3:RE6		Implementar procedimientos de seguridad física	
P3:RE7		Realizar el concepto de protección para los Coas	
P3:RE1			Mantener el comando y control
P3:RE2		SC4 Lista de Tareas (Comando y control)	Llevar a cabo la administración de la información y el conocimiento
P3:RE3	Sincronizar las capacidades relacionadas con la información		
P3:RE4	Llevar a cabo operaciones de asunto civiles		
P3:RE5	Llevar a cabo la protección de la información		
P3:RE6	Llevar a cabo el engaño militar		
P3:RE7	Instalar, operar y mantener la red		
ACDIN	SC5 Células Integradoras		Las tareas que realizan las células integradoras son por horizontes de planificación, coordinando y sincronizando las fuerzas y las funciones de la

Entrevistados	Sub Categorías	Testimonios
		conducción de la guerra dentro de un horizonte de planificación especificado e incluyen la célula de planes, la célula de operaciones futuras y la célula de operaciones actuales.
ACDIN	SC6 Lista de tareas	Las células funcionales planifican, coordinan y sincronizan actividades que realizará la fuerza por cada función de guerra. “Los escalones superiores al de brigada tienen los recursos para establecer las cinco células funcionales”
ACDIN	SC7 Células integradoras	La organización de las células integradoras se realiza por horizontes de planificación, coordinando y sincronizando las fuerzas y las funciones de la conducción de la guerra dentro de un horizonte de planificación especificado e incluyen la célula de planes, la célula de operaciones futuras y la célula de operaciones actuales.
ACDIN	SC8 Planificación por células	El término célula se emplea hacer referencia a una agrupación de personal y equipo organizados por función de conducción de la guerra o por horizonte para la planificación de una operación militar, facilitando el ejercicio de la misión.

Recolección y organización se datos a partir del análisis documental

Tabla 3

Organización de datos análisis documental

Documento	Sub Categorías	Contenidos
DOC 01	SC1 Ventajas Desventajas	Del FM 6-0: “Una función de conducción de la guerra no representa un arma o un componente del ejército, pero cualquier organización del ejército independientemente del escalón, integran actividades relacionadas con una o más de las funciones de guerra”.
DOC 02	SC2 Importancia de planificación por células	Del FM6-0: “Los horizontes de planificación dependen de la situación y están influenciados por los eventos y decisiones por lo tanto las células integradoras unidas por un propósito común, son responsables de la planificación a corto, mediano y largo plazo”.
DOC 03	SC3 Organización por células	Del FM 6-0: “Una función de conducción de la guerra no representa un arma o un componente del ejército, pero cualquier organización del ejército independientemente del escalón, integran actividades relacionadas con una o más de las funciones de guerra”.
DOC 04	SC4 Lista de tareas	El manual vigente del Oficial de Comando y EM (ME 101- 5), considera seis (06) campos funcionales de interés para la organización de un Estado Mayor: Personal, inteligencia, operaciones, logística y asuntos civiles. Un Estado Mayor normalmente se organiza en direcciones, departamentos o secciones; una dirección se divide en secciones, estas en negociados y el negociado en sub negociados en función de las cantidades de actividades por administrar la estructura básica del Estado Mayor comprende: Un jefe de estado mayor administrativo (JEMA) y tres equipos de oficiales de estado mayor (Estado mayor de coordinación, estado mayor especial, estado mayor personal).

Documento	Sub Categorías	Contenidos
DOC 05	SC5 Células integra- doras	La organización de las células integradoras se realiza por horizontes de planificación, coordinando y sincronizando las fuerzas y las funciones de la conducción de la guerra dentro de un horizonte de planificación especificado e incluyen la célula de planes, la célula de operaciones futuras y la célula de operaciones actuales. “Un horizonte de planificación es un punto en el tiempo que usan los comandantes para enfocar los esfuerzos de planificación de las organizaciones a fin de configurar eventos futuros” (ADRP 5-0).
DOC 06	SC6 Lista de tareas	Las células funcionales planifican, coordinan y sincronizan actividades que realizará la fuerza por cada función de guerra.
DOC 07	SC7 Células Integra- doras	“Un horizonte de planificación es un punto en el tiempo que usan los comandantes para enfocar los esfuerzos de planificación de las organizaciones a fin de configurar eventos futuros” (ADRP 5-0).
DOC 08	SC8 Planificación por células	El punto de partida de la planificación es el llamado horizonte de planificación y que es un punto en el tiempo que usan los comandantes para enfocar los esfuerzos de planificación de las organizaciones a fin de configurar eventos futuros” (FM 6-0:)

Definición de categorías a partir de las entrevistas

Tabla 4

Definición de categorías entrevistas

Categorías	Sub Categorías	UU. de Análisis	Entrevistados	Frecuencia	Testimonios
C1 Planeamiento por funciones de la guerra	SC1 Ventajas y desventajas	UA01	P1:RE1	2	“A mi parecer, sería la sincronización de las células de planeamiento con las integradoras”
		UA2	P1:RE2		“La ventaja que he podido percibir es que guían al planificador, llevando procesos como el de selección y priorización de blancos conocido como targeting
		UA3	P1:RE3	3	“Este tipo planificación permite integrar esfuerzos con respecto a personal, logística y sanidad en una sola célula.”
		UA04	P1:RE4		“La ventaja en este tipo de planificación es que mantiene una estrecha coordinación entre los planificadores debido a que en cada célula se encuentran representantes de las demás células.”

Categorías	Sub Categorías	UU. de Análisis	Entrevistados	Frecuencia	Testimonios
		UA05	P2:RE2		Considero que la limitación es que tiene una estructura funcional, no es intersistémica por lo tanto no va existir una coordinación eficiente”
		UA06	P5:RE2		Su importancia va radicar en la sincronización de las células de planeamiento para poder realizar esfuerzos Unificados
	SC2	UA07	P5:RE3	6	A mi parecer la importancia de las células funcionales es que <i>orientan el proceso de planeamiento</i> para el desarrollo de tareas críticas.
	Importancia de planificación por células	UA08	P8:RE1		Llevando a cabo ejercicios de planificación a nivel brigada durante las inspecciones debido que el personal no cuenta con la experiencia necesaria.
		UA09	P8:RE4		Realizando un cambio en nuestras escuelas de capacitación organizándolas por funciones de combate y no por armas

Categorías	Sub Categorías	UU. de Análisis	Entrevistados	Frecuencia	Testimonios
		UA010	P8:RE5		Promoviendo que más personal pueda integrar ejercicios de planificación como los realizados en el PANAMAX.
		UA011	P6:RE5	6	La importancia se da porque crea una sinergia transversal para un periodo de tiempo determinado; sin embargo, las células integradoras no se dan en su totalidad en todos los niveles
		UA012	P2:RE6	10	“La organización es de tipo vertical limitando la articulación con otros campos de Estado Mayor.”
		UA013	P2:RE7	10	“Es una organización que requiere adaptar sus tradicionales campos acorde a la nueva naturaleza de la guerra por ejemplo no contempla un campo que vea necesariamente la protección a la fuerza”
	SC3 Organización por células	UA014	P4:RE2	10	Teniendo en consideración que vivimos en una era digital es necesario contar con tecnología que nos permita realizar el <i>procesamiento de datos en tiempo real</i> y ser eficientes.

Categorías	Sub Categorías	UU. de Análisis	Entrevistados	Frecuencia	Testimonios
		UA015	P4:RE3	10	Con respecto a las células funcionales considero que sí porque debemos coordinar con el escalón superior y unidades vecinas para contar con la <i>información</i> en el momento oportuno
		UA016	P4:RE4	10	Bueno todas las células son necesarias no hay ninguna más importante que otra por lo tanto se debe contar en su totalidad que nos permita ser <i>interoperables</i> con el escalón superior
		UA017	P4:RE5	10	Las células funcionales sí, en cambio con respecto a las células integradoras a nivel Gran Unidad de Combate no se cuenta con los recursos para implementarlas en su totalidad.
		UA018	P4:RE6	10	Considero a nivel brigada deberíamos considerar las operaciones a corto plazo y estas solo están relacionadas con las células de operaciones actuales.
		UA019	P4:RE7	10	Si definitivamente se tiene que organizar la totalidad de las células funcionales, aunque con reducido en personal,

Categorías	Sub Categorías	UU. de Análisis	Entrevistados	Frecuencia	Testimonios
					por ello debemos contar con una gran <i>infraestructura tecnológica</i>
		UA020	P7:RE3	10	Considero que sí, pero la resistencia al cambio en cuanto a establecer una <i>estructura moderna</i> de planificación para las operaciones militares, es uno de los factores que impide este tipo de organización por herencia nacional siempre existe el pensamiento y deseo de mantener las cosas como están
		UA021	P7:RE4	10	Bien Considero que es fundamental en estos tiempos apoyarnos en la tecnología y contar con <i>sistemas de información</i> que nos permitan administrar la información y reducir la cantidad de personal.
C2		UA022	P3:RE1		Mantener apreciaciones actualizadas
Optimización del EM por células de planeamiento	SC4 Lista de tareas (Inteligencia)	UA023	P3:RE2	7	Realizar la preparación de inteligencia del CB
		UA024	P3:RE3		Realizar el proceso de la inteligencia
		UA025	P3:RE4		Brindar apoyo de inteligencia al proceso targeting

Categorías	Sub Categorías	UU. de Análisis	Entrevistados	Frecuencia	Testimonios
		UA026	P3:RE5		Recopilación de información
		UA027	P3:RE6		Análisis de información de todas las fuentes
		UA028	P3:RE7		Desempeñar IVR
		UA029	P3:RE1		Coordinar con células de unidades superiores, inferiores y adyacentes
		UA030	P3:RE2		Realizar el plan de reconocimiento y vigilancia
	SC4	UA031	P3:RE3		Realizar el plan de movimiento táctico de las tropas
	Lista de tareas (Movimiento y maniobra)	UA032	P3:RE4	7	Participar en el desarrollo de los cursos de acción
		UA033	P3:RE5		Realizar el esquema de la maniobra
		UA034	P3:RE6		Integrar el apoyo de fuegos al movimiento y maniobra
		UA035	P3:RE7		Planificar operaciones de movilidad y contramovilidad
	SC4	UA036	P3:RE1		Coordinar el apoyo de fuegos a las maniobras tácticas ofensivas, defensivas
	Lista de tareas (Fuego)	UA037	P3:RE2	7	Conducir el proceso de selección y priorización de blancos
		UA038	P3:RE3		Formular el plan de apoyo de fuegos

Categorías	Sub Categorías	UU. de Análisis	Entrevistados	Frecuencia	Testimonios
		UA039	P3:RE4		Establecer medidas de coordinación y control de fuegos
		UA040	P3:RE5		Participar en la elaboración del curso de acción”
		UA041	P3:RE6		Formular el concepto de apoyo de fuegos
		UA042	P3:RE7		Integrar el apoyo de fuegos al movimiento y maniobra”
		UA043	P3:RE1		Realizar la preparación logística del campo de batalla
	SC4	UA044	P3:RE2	7	Identificar los niveles de amenaza
	Lista de tareas (Sostenimiento)	UA045	P3:RE3		Elaborar planes de logística
		UA046	P3:RE4		Elaborar planes de personal
		UA047	P3:RE5		Elaborar planes de sanidad
		UA048	P3:RE6		Elaborar el concepto de apoyo de sostenimiento
		UA049	P3:RE7		Participar en la elaboración de los Coas
	SC4	UA050	P3:RE1		Planificar operaciones de supervivencia
	Lista de tareas (Protección)	UA051	P3:RE2	7	Establecer una lista de prioridades de protección
		UA052	P3:RE3		Desarrollar el esquema del desarrollo de la protección

Categorías	Sub Categorías	UU. de Análisis	Entrevistados	Frecuencia	Testimonios
		UA053	P3:RE4		Establecer medidas activas y pasivas de protección
		UA054	P3:RE5		Administrar el riesgo
		UA055	P3:RE6		Implementar procedimientos de seguridad física
		UA056	P3:RE7		Realizar el concepto de protección para los Coas
		UA057	P3:RE1		Mantener el comando y control
		UA058	P3:RE2		Llevar a cabo la administración de la información y el conocimiento
	SC4	UA059	P3:RE3		Sincronizar las capacidades relacionadas con la información
	Lista de tareas (Comando y control)	UA060	P3:RE4	7	Llevar a cabo operaciones de asunto civiles
		UA061	P3:RE5		Llevar a cabo la protección de la información
		UA062	P3:RE6		Llevar a cabo el engaño militar
		UA063	P3:RE7		Instalar, operar y mantener la red

Categorías	Sub Categorías	UU. de Análisis	Entrevistados	Frecuencia	Testimonios
	SC5 Células Integradoras	UA064	P9:RE8	1	Las tareas que realizan las células integradoras son por horizontes de planificación, coordinando y sincronizando las fuerzas y las funciones de la conducción de la guerra dentro de un horizonte de planificación especificado e incluyen la célula de planes, la célula de operaciones futuras y la célula de operaciones actuales.
	SC6 Lista de tareas	UA065	P10:RE8	1	Las células funcionales planifican, coordinan y sincronizan actividades que realizará la fuerza por cada función de guerra. “Los escalones superiores al de brigada tienen los recursos para establecer las cinco células funcionales”
C3 Propuesta de planificación por funciones de guerra	SC7 Células Integradoras	UA066	P10:RE8	7	El punto de partida de la planificación es el llamado horizonte de planificación y que es un punto en el tiempo que usan los comandantes para enfocar los esfuerzos de planificación de las organizaciones a fin de configurar eventos futuros”

Categorías	Sub Categorías	UU. de Análisis	Entrevistados	Frecuencia	Testimonios
	SC8 Planificación por células	UA067	P11:RE8	1	El término célula se emplea hacer referencia a una agrupación de personal y equipo organizados por función de conducción de la guerra o por horizonte para la planificación de una operación militar, facilitando el ejercicio de la misión.

Definición de categorías a partir del análisis documental

Así mismo se procedió a analizar diferentes manuales nacionales e internacionales realizando fichas documentales de las cuales se pudo identificar unidades de análisis que posteriormente fueron comparadas, analizadas permitiendo establecer categorías continuación de muestra seis documentos que se considera más importante peso que sin embargo la documentación referente se encuentra en la tabla 5. *Definición de categorías Análisis Documental*

Figura 3

Ficha documental fcg-5

Funciones de conducción de la guerra	FM 6-0
Los comandantes estructuran su estado mayor en células funcionales agrupando personal, medios por funciones de combate y en células integradoras que agrupan personal y medios por horizontes de planeamiento.	
	cap. 1-6

Figura 4

Ficha documental CI-1

Funciones de conducción de la guerra	FM 6-0
Los horizontes de planificación dependen de la situación y están influenciados por los eventos y decisiones por lo tanto las células integradoras unidas por un propósito común, son responsables de la planificación a corto, mediano y largo plazo.	
	cap. 1-8

Figura 5

Ficha documental FCG-4

Funciones de conducción de la guerra	FM 7-15
Una función de conducción de la guerra no representa un arma o un componente del ejército, pero cualquier organización del ejército independientemente del escalón, integran actividades relacionadas con una o más de las funciones de guerra.	
	cap. XVI

Figura 6*Ficha documental fcg-6*

Funciones de conducción de la guerra

ME 1-134

Ninguna función de la conducción de la guerra es exclusivamente decisiva, son establecidas por los comandantes para facilitar el ejercicio del mando para cumplir con las misiones asignadas.

cap. 2-40

Tabla 5*Definición de categorías análisis documental*

Categorías	Subcategorías	Referencia	Frecuencia	País	Contenido
C1 Planeamiento por funciones de la guerra	SC1 Ventajas y desventajas	Reglamento FM 6-0:	1	USA	Una función de conducción de la guerra no representa un arma o un componente del ejército, pero cualquier organización del Ejército independientemente del escalón, integran actividades relacionadas con una o más de las funciones de guerra". (FM 6-0)
	SC2 Importancia de planificación por células	Reglamento FM 6-0:	1	USA	"Los horizontes de planificación dependen de la situación y están influenciados por los eventos y decisiones por lo tanto las células integradoras unidas por un propósito común, son responsables de la planificación a corto, mediano y largo plazo". (FM 6-0)
	SC3 Organización por células	Reglamento FM 6-0:	1	USA	"Una función de conducción de la guerra no representa un arma o un componente del ejército, pero cualquier organización del Ejército independientemente del escalón, integran actividades relacionadas con una o más de las funciones de guerra". (FM 6-0)
C2 Optimización del EM por cé- lulas de planea- miento	SC4 Lista de tareas	Manual EP (ME 101- 5),	1	Perú	considera seis (06) campos funcionales de interés para la organización de un Estado Mayor: personal, inteligencia, operaciones, logística y asuntos civiles. Un Estado Mayor normalmente se organiza en direcciones, departamentos o secciones; una dirección se

Categorías	Subcategorías	Referencia	Frecuencia	País	Contenido
	SC5 Células integradoras	Reglamento ADPR 5-0	1	Ecuador	<p>divide en secciones, estas en negociados y el negociado en sub negociados en función de las cantidades de actividades por administrar la estructura básica del Estado Mayor comprende: Un jefe de estado mayor administrativo (JEMA) y tres equipos de oficiales de estado mayor (Estado Mayor de Coordinación, Estado Mayor Especial, Estado Mayor Personal -ME 101- 5)</p> <p>La organización de las células integradoras se realiza por horizontes de planificación, coordinando y sincronizando las fuerzas y las funciones de la conducción de la guerra dentro de un horizonte de planificación especificado e incluyen la célula de planes, la célula de operaciones futuras y la célula de operaciones actuales. "Un horizonte de planificación es un punto en el tiempo que usan los comandantes para enfocar los esfuerzos de planificación de las organizaciones a fin de configurar eventos futuros" (ADRP 5-0).</p>
C3 Propuesta de planificación	SC6 Lista de tareas	Reglamento FM 6-0, 2014, P. 1-7	1	USA	Las células funcionales planifican, coordinan y sincronizan actividades que realizará la fuerza por cada fun-

Categorías	Subcategorías	Referencia	Frecuencia	País	Contenido
por funciones de la guerra					ción de guerra. “Los escalones superiores al de brigada tienen los recursos para establecer las cinco células funcionales” (FM 6-0, 2014, p. 1-7).
	SC7 Células integradoras	Reglamento (ADRP 5-0).	1	Ecuador	“Un horizonte de planificación es un punto en el tiempo que usan los comandantes para enfocar los esfuerzos de planificación de las organizaciones a fin de configurar eventos futuros” (ADRP 5-0).
	SC8 Planificación por células	Reglamento (ADRP 5-0).	1	Ecuador	El punto de partida de la planificación es el llamado horizonte de planificación y que es un punto en el tiempo que usan los comandantes para enfocar los esfuerzos de planificación de las organizaciones a fin de configurar eventos futuros” (ADRP 5-0).

Tabla 6*Matriz soporte de categorías*

Categoría	Sub Categoría	Patrones	Significado
C1 Planeamiento por funciones de la guerra	SC1	Ventajas	Referido a las ventajas y desventajas para realizar el planeamiento por funciones de la guerra en el desarrollo de las operaciones terrestres
	Ventajas y desventajas	Desventajas	
	SC2	Funcionales	La importancia de conocer la planificación por células tanto funcionales o por tareas y por las células integrales que nos permita llegar a una organización en la conducción de las operaciones
Importancia de la planificación por células	Integradoras		
C2 Optimización del EM por células de planeamiento	SC3	Funcionales	El término célula se emplea hacer referencia a una agrupación de personal y equipo organizados por función de conducción de la guerra o por horizonte para la planificación de una operación militar, facilitando el ejercicio de la misión
	Organización por células	Integradoras	
	SC4	Inteligencia	
C2 Optimización del EM por células de planeamiento	Lista de tareas	Movimiento y maniobra.	Las células funcionales planifican, coordinan y sincronizan actividades que realizará la fuerza por cada función de guerra. Los escalones superiores al de brigada tienen los recursos para establecer las cinco células funcionales
		Fuegos	
		Sostenimiento	
C2 Optimización del EM por células de planeamiento	Lista de tareas	Protección	Las células funcionales planifican, coordinan y sincronizan actividades que realizará la fuerza por cada función de guerra. Los escalones superiores al de brigada tienen los recursos para establecer las cinco células funcionales
		Comando y Control	
		SC5	
C2 Optimización del EM por células de planeamiento	Células integradoras	Planes	Las tareas que realizan las células integradoras son por horizontes de planificación, coordinando y
		Opns futuras	

		Opns actuales	sincronizando las fuerzas y las funciones de la conducción de la guerra dentro de un horizonte de planificación especificado e incluyen la célula de planes, la célula de operaciones futuras y la célula de operaciones actuales.
C3 Propuesta de planificación por funciones de la guerra	SC6 Lista de tareas	Lista de seis tareas	Se refiere a los seis (06) campos funcionales de interés para la organización de un Estado Mayor: personal, inteligencia, operaciones, logística y asuntos civiles.
	SC7 Células integradoras	Planes Opns futuras Opns actuales	Un horizonte de planificación es un punto en el tiempo que usan los comandantes para enfocar los esfuerzos de planificación de las organizaciones a fin de configurar eventos futuros
	SC8 Planificación por Células	Funcionales Integradoras Comunicaciones	El punto de partida de la planificación es el llamado horizonte de planificación y que es un punto en el tiempo que usan los comandantes para enfocar los esfuerzos de planificación de las organizaciones a fin de configurar eventos futuros.

4.4 Soporte de categorías

El soporte estuvo sustentado en la información veraz obtenida a través de los instrumentos empleados en la tesis como son la guía de entrevista semiestructurada y las fichas documentales. En este apartado explica y fundamenta cada categoría de estudio identificada.

Categoría 1: Planeamiento por funciones de la guerra.

Para la presente categoría abordara el tema del Planeamiento por funciones de la Guerra como una manera de conocer inicialmente la opinión de los expertos y de los documentos que darán soporte a los resultados obtenidos, para lo cual se han codificado los resultados instrumentales estableciendo tres Subcategorías que son las siguientes.

Sub categoría SC1: Ventajas y desventajas. Los entrevistados dan cuenta que las ventajas que ofrece el planeamiento por funciones de la guerra son la sincronización de las células de planeamiento con las integradoras, por otro lado que guían a planificador llevando procesos como el de selección y priorización de blancos conocido como targeting además que permite integrar esfuerzos con respecto a personal, logística y sanidad en una sola célula, y se mantiene una estrecha coordinación entre los planificadores debido a que en cada célula se encuentran representantes de las demás células (*P1:RE1, P1:RE2, P1:RE3 P1:RE4*) sin embargo la desventaja más significativa estriba en que tiene una estructura funcional, no es intersistémica por lo tanto no va existir una coordinación eficiente (*P2:RE2*). Del análisis documentario el FM 6-0 señala que una función de conducción de la guerra no representa un arma o un componente del ejército, pero cualquier organización del Ejército independientemente del escalón, integran actividades relacionadas con una o más de las funciones de guerra”.

Sub categoría SC2: Importancia de planificación por células. Los entrevistados dan cuenta de la importancia de llevar a cabo ejercicios de planificación a nivel brigada durante las inspecciones debido que el personal no cuenta con la experiencia necesaria, señalan además que promueve que más personal pueda integrar ejercicios de planificación como los realizados en el PANAMAX. y que crea una sinergia transversal para un periodo de tiempo determinado; sin embargo, las células integradoras no se dan en su totalidad en todos los niveles, por último, indican que todas las células son necesarias no hay ninguna más importante que otra por lo tanto se debe contar en su totalidad que nos permita ser interoperables con el escalón superior.

Del análisis documentario el FM6-0 señala la importancia de “Los horizontes de planificación dependen de la situación y están influenciados por los eventos y decisiones por lo tanto las células integradoras unidas por un propósito común, son responsables de la planificación a corto, mediano y largo plazo”.

Sub categoría SC3: Organización por células. Los entrevistados dan cuenta que para la organización por células se requiere:

Adaptar sus tradicionales campos acorde a la nueva naturaleza de la guerra por ejemplo no contempla un campo que vea necesariamente la protección a la fuerza”

Se debe contar con tecnología que nos permita realizar el procesamiento de datos en tiempo real y ser eficientes.

Con respecto a las células funcionales se debe coordinar con el escalón superior y unidades vecinas para contar con la información en el momento oportuno

Las células funcionales con respecto a las células integradoras a nivel gran unidad de combate no se cuenta con los recursos para implementarlas en su totalidad.

A nivel brigada se debe considerar las operaciones a corto plazo y estas solo están relacionadas con las células de operaciones actuales.

Si definitivamente se tiene que organizar la totalidad de las células funcionales, aunque con reducido en personal, por ello debemos contar con una gran infraestructura tecnológica

La resistencia al cambio en cuanto a establecer una estructura moderna de planificación para las operaciones militares, es uno de los factores que impide este tipo de organización por herencia nacional siempre existe el pensamiento y deseo de mantener las cosas como están

Es fundamental en estos tiempos apoyarse en la tecnología y contar con sistemas de información que nos permitan administrar la información y reducir la cantidad de personal.

Del análisis documentario el FM 6-0: “Una función de conducción de la guerra no representa un arma o un componente del ejército, pero cualquier organización del Ejército independientemente del escalón, integran actividades relacionadas con una o más de las funciones de guerra”.

Categoría 2: Optimización del estado mayor por células de planeamiento.

En esta categoría se aborda el tema de Optimizar la organización por células en el Planeamiento por funciones de la Guerra para proponer la organización de las células funcionales y las células de integración, para lo cual se realizó inicialmente la opinión de los expertos mediante la guía se entrevista y el análisis de los documentos que darán soporte a los resultados obtenidos, habiéndose codificado los resultados instrumentales estableciendo dos categorías que son las siguientes

Sub categoría SC4: Lista de tareas. Los entrevistados dan cuenta de la organización por células, que para el caso de su organización se refiere a seis ítems o patrones que son los que a continuación se detalla:

Tabla 7*Lista de tareas por células funcionales*

Célula inteligencia	Célula movimiento y maniobra
Mantener apreciaciones actualizadas	Coordinar con células de unidades superiores, inferiores y adyacentes
Realizar la preparación de inteligencia del CB	Realizar el plan de reconocimiento y vigilancia
Realizar el proceso de la inteligencia	Realizar el plan de movimiento táctico de las tropas
Brindar apoyo de inteligencia al proceso targeting	Participar en el desarrollo de los cursos de acción
Recopilación de información	Realizar el esquema de la maniobra
Análisis de información de todas las fuentes	Integrar el apoyo de fuegos al movimiento y maniobra
Desempeñar IVR	Planificar operaciones de movilidad y contra-movilidad
Célula fuegos	Célula sostenimiento
Coordinar el apoyo de fuegos a las maniobras tácticas ofensivas, defensivas	Realizar la preparación logística del campo de batalla
Conducir el proceso de selección y priorización de blancos	Identificar los niveles de amenaza
Formular el plan de apoyo de fuegos	Elaborar planes de logística
Establecer medidas de coordinación y control de fuegos	Elaborar planes de personal
Participar en la elaboración del curso de acción”	Elaborar planes de sanidad
Formular el concepto de apoyo de fuegos	Elaborar el concepto de apoyo de sostenimiento
Integrar el apoyo de fuegos al movimiento y maniobra”	Participar en la elaboración de los Coas
Célula protección	Célula de comando y control
Planificar operaciones de supervivencia	Mantener el comando y control
Establecer una lista de prioridades de protección	Llevar a cabo la administración de la información y el conocimiento

Desarrollar el esquema del desarrollo de la protección	Sincronizar las capacidades relacionadas con la información
Establecer medidas activas y pasivas de protección	Llevar a cabo operaciones de asunto civiles
Administrar el riesgo	Llevar a cabo la protección de la información
Implementar procedimientos de seguridad física	Llevar a cabo el engaño militar
Realizar el concepto de protección para los Coas	Instalar, operar y mantener la red

Del análisis documentario, el manual vigente del Oficial de Comando y EM (ME 101- 5), considera seis (06) campos funcionales de interés para la organización de un Estado Mayor: personal, inteligencia, operaciones, logística y asuntos civiles. Un Estado Mayor normalmente se organiza en direcciones, departamentos o secciones; una dirección se divide en secciones, estas en negociados y el negociado en sub negociados en función de las cantidades de actividades por administrar la estructura básica del Estado Mayor comprende: Un jefe de estado mayor administrativo (JEMA) y tres equipos de oficiales de estado mayor (estado mayor de coordinación, estado mayor especial, estado mayor personal).

Sub categoría SC5: Células integradoras. Los entrevistados dan cuenta de las tareas por células integradoras, precisando que para el presente se obtuvo tres Ítems o patrones que son: La célula planes, la célula operaciones futuras y la célula operaciones actuales

Tabla 8

Células integradoras

1. Célula planes

Los entrevistados coinciden en señalar lo siguiente:

1. Debe centrarse la planificación en operaciones más allá del alcance del pedido actual (secuelas).
2. Se debe supervisar la planificación del engaño militar
3. Consiste en un grupo central de planificadores de todas las secciones del personal según sea necesario.
4. La célula planes es Liderado por el G-5
5. Responsable de las operaciones de planificación para los horizontes de planificación a largo plazo.

2.- Célula operaciones futuras (FUOPS)

Los entrevistados coinciden en señalar lo siguiente:

1. La célula Operaciones futuras la responsable de la planificación y evaluación de operaciones para el horizonte de planificación de rango medio.
2. Se enfoca en ajustes a la operación actual (ramas) basados en eventos anticipados
3. Las divisiones y los escalones superiores tienen una célula FUOPS, en cambio el Batallón y Brigada no tienen.
4. Consiste en un grupo central de planificadores de todas las secciones del personal según sea necesario.
5. Liderado por el adjunto del G-3 (Jefe FUOPS)

3.-Célula operaciones actuales (CUOPS)

Los entrevistados coinciden en señalar lo siguiente:

1. Es el punto focal para la ejecución de operaciones
2. Evalúa la situación actual mientras regula las fuerzas y las funciones de guerra IAW (in accordance with) la misión, la intención de comandante y el concepto de operaciones
3. Muestra el cuadro común operativo y realiza cambios de turno, evaluaciones y otras sesiones informativas.
4. Dirigido por el G-3, apoyado por el jefe de operaciones, los oficiales observadores de la sección de estado mayor y los enlaces de las unidades subordinadas.
5. Ninguna célula es exclusivamente decisiva ni una es más importante que otra y no se ciñe únicamente a la parte militar como tal sino también permite integrar otras instituciones del Estado. Por lo tanto, el comandante debe lograr una adecuada integración manteniendo el equilibrio de estas células logrando una perfecta sincronización. Las funciones de combate facilitan el planeamiento y empleo permitiendo al comandante organizar la fuerza por capacidades en el campo de batalla

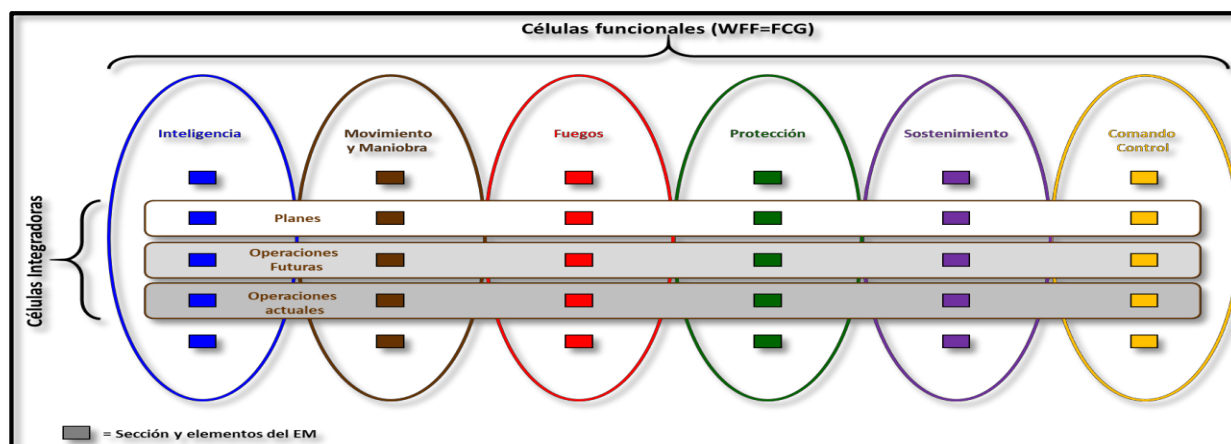
Categoría 3: Propuesta de planificación por funciones de la guerra.

La estructura y organización del estado mayor, a menudo reflejan las necesidades operacionales, la experiencia y el alcance de control del comandante. Teniendo en consideración que contamos con planes donde contempla el empleo de la fuerza por funciones de la guerra lo ideal sería contar con doctrina que apoye y guíe al comandante en la organización de una estructura

que facilite el ejercicio del mando durante la planificación. La integración de las células funcionales e integradoras implica contar con una nueva organización para planear las operaciones militares. Por ello es imprescindible que los comandantes organicen su personal en células funcionales e integradoras empleando secciones o elementos del Estado Mayor, permitiéndoles actuar como un sistema integrado y sincronizado para ayudarles en el ejercicio del cumplimiento de la misión. En esta categoría se presenta propuestas para optimizar la planificación por células ya en forma práctica, para lo cual se hace un análisis puramente hermenéutico documentario y para un ordenamiento metodológico y se ha establecido tres Subcategorías que son (1) Lista de tareas (2) Células integradoras (3) Planificación por células

Figura 7

Células funcionales e integradoras



Nota. Integración intersistémica. Tomada del manual fundamental FM 6-0.

Sub categoría SC6: Lista de tareas. Del trabajo de campo se pudo determinar que es necesario contar con una lista de tareas por funciones de conducción de la guerra en nuestra institución debido que estas guardan relación con el diseño de las operaciones, el proceso militar de toma de decisiones y las capacidades fundamentales del ejército.

Por otro lado, las fichas documentales con respecto a una lista de tareas que deben conocer los planificadores fueron obtenidas de la experiencia de los entrevistados y de fuentes internacionales, en vista que no contamos actualmente en nuestra doctrina con dicha información.

FM 6-0: “Una función de conducción de la guerra no representa un arma o un componente del ejército, pero cualquier organización del Ejército independientemente del escalón, integran actividades relacionadas con una o más de las funciones de guerra”.

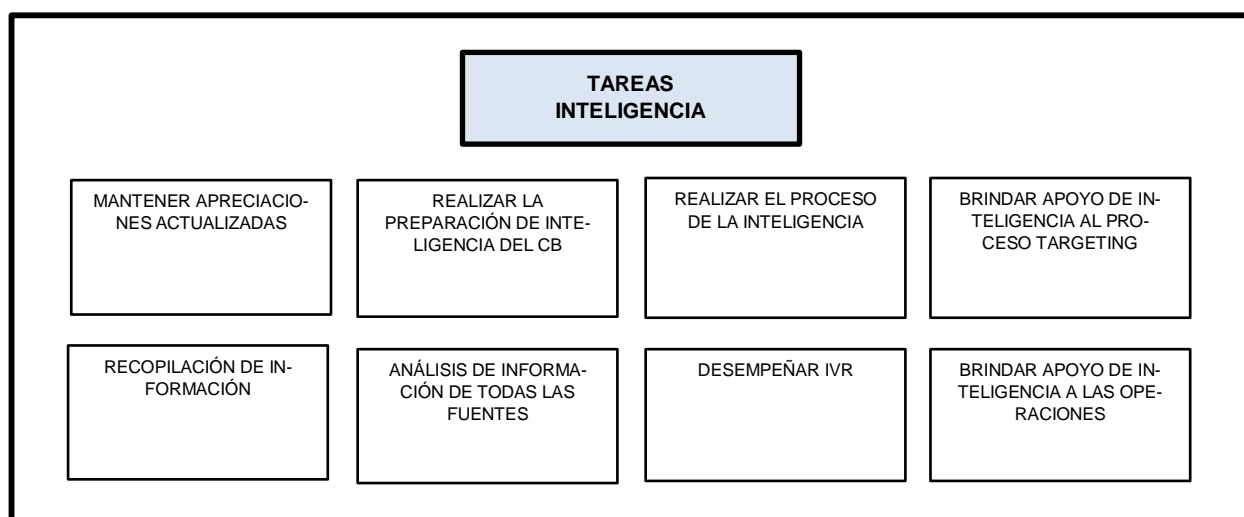
FM6-0: “Los horizontes de planificación dependen de la situación y están influenciados por los eventos y decisiones por lo tanto las células integradoras unidas por un propósito común, son responsables de la planificación a corto, mediano y largo plazo”.

La intención del investigador a través de las fichas documental y las guías entrevistas es dar el soporte a esta categoría llamada lista de tareas debido a la importancia de contar con una guía básica de tareas que oriente el ejercicio de la planificación, permitiendo asesorar y recomendar al comandante en la toma de decisiones. En función a la apreciación del investigador y a la información analizada, este propone una lista de tareas por células como guía para el ejercicio de la planificación.

Lista de tareas: Células funcionales. La célula inteligencia lleva tareas que facilitan la visualización y la comprensión por parte del comandante del enemigo y de otros aspectos relevantes del ambiente operacional. Estas tareas son interactivas y con frecuencia ocurren simultáneamente. Las tareas de la función de inteligencia que propone el investigador son las siguientes:

Figura 8

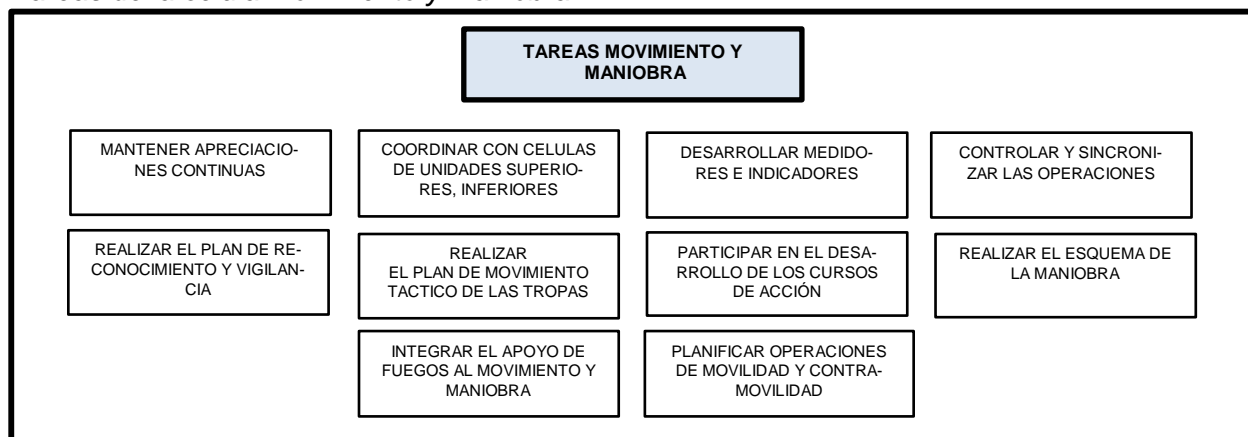
Tareas de la célula inteligencia



Nota. Propuesta de tareas de la célula inteligencia.

La célula movimiento y maniobra lleva a cabo tareas o actividades de planificación con el propósito de asesorar y apoyar al comandante en la comprensión, visualización y descripción del ambiente operacional, presentando recomendaciones para el empleo de la fuerza durante la conducción de la operación permitiéndole ganar una ventaja posicional en el campo de batalla. Seguidamente se presenta una propuesta de las tareas que llevaría a cabo la célula movimiento y maniobra durante la planificación:

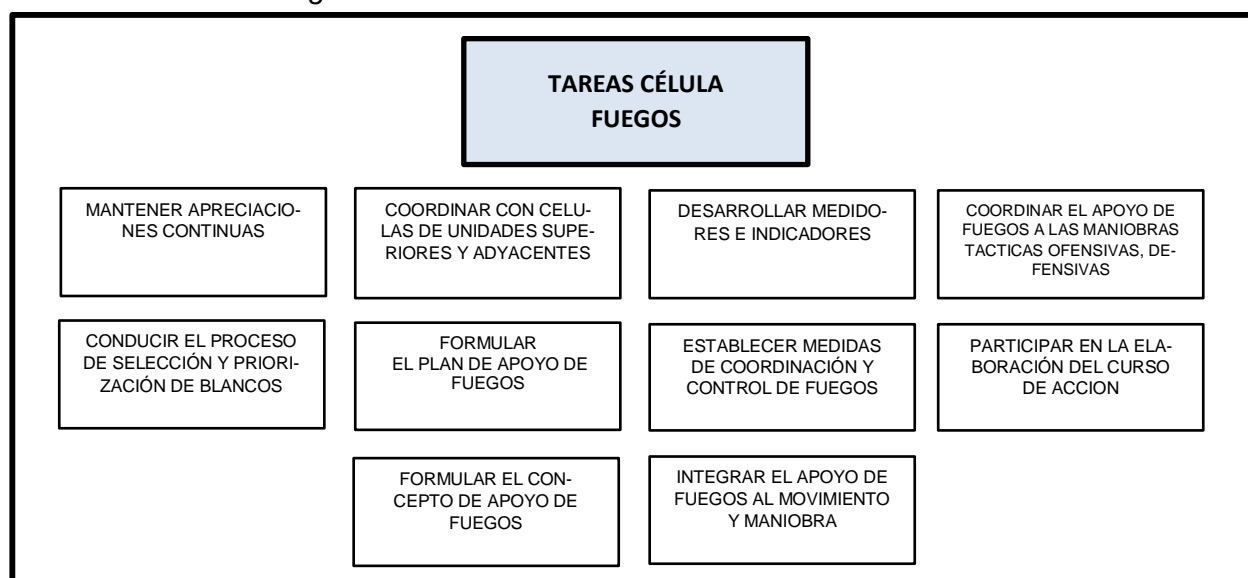
Figura 9

Tareas de la célula movimiento y maniobra.

Nota. Propuesta de tareas de la célula movimiento y maniobra.

La célula fuegos incluye tareas de planificación para proporcionar apoyo de fuegos; anti-aéreo, cohetes, misiles, amenazas de artillería, morteros y sistemas de aeronaves no tripuladas y lograr efectos letales y no letales contra objetivos terrestres y aéreos. Seguidamente se presenta una propuesta de tareas de la célula fuegos

Figura 10

Tareas de la célula fuegos.

Nota. Propuesta de tareas a realizar por la célula fuegos.

La célula sostenimiento orienta sus esfuerzos a planear tareas de personal, logística y sanidad con el propósito garantizar la libertad de acción, ampliar el alcance operacional y prolongar la resistencia de las tropas. El sostenimiento es la provisión de logística, servicios de personal

y apoyo de servicios de salud necesarios para mantener operaciones hasta el cumplimiento de la misión.

Figura 11

Tareas de la célula sostenimiento

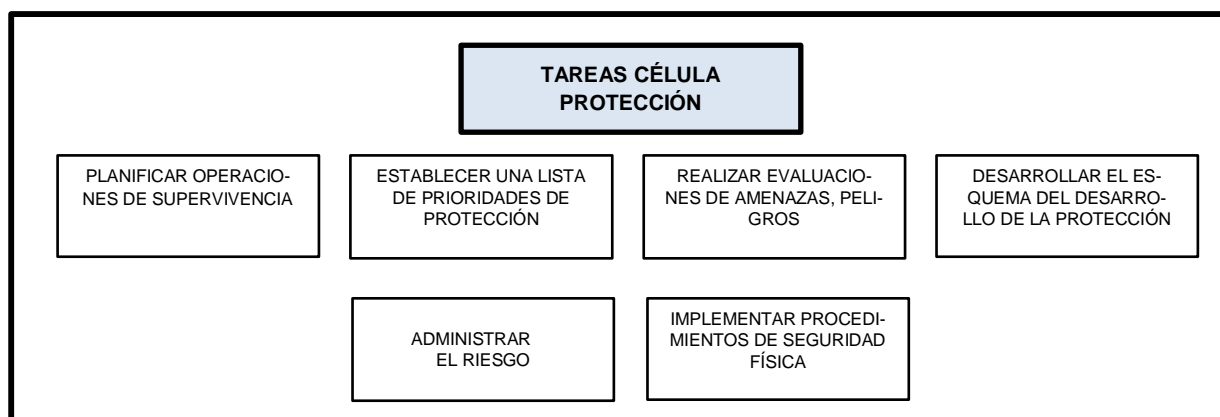


Nota. Propuesta de tareas a realizar por la célula sostenimiento.

La célula protección coordina las actividades y sistemas que preservan a la fuerza por medio de la administración de riesgos permitiendo conservar su integridad y la potencia de combate a través de la combinación de las capacidades de protección. Esto incluye tareas asociadas con la protección del personal, los recursos físicos, así como la protección de la información. “La protección tiene cinco principios los cuales ayudan a los comandantes y estados mayores a implementar los esfuerzos de protección, el desarrollo de esquemas y la asignación de recursos. Estos principios son totalidad, integral, multinivel, repetitividad y perdurabilidad” (MF 3-4, 2019, p. 5). Las tareas de protección permiten conservar la integridad de la fuerza y la potencia de combate mediante la defensa a de recursos críticos, la información y el aseguramiento de rutas.

Figura 12

Tareas de la célula protección

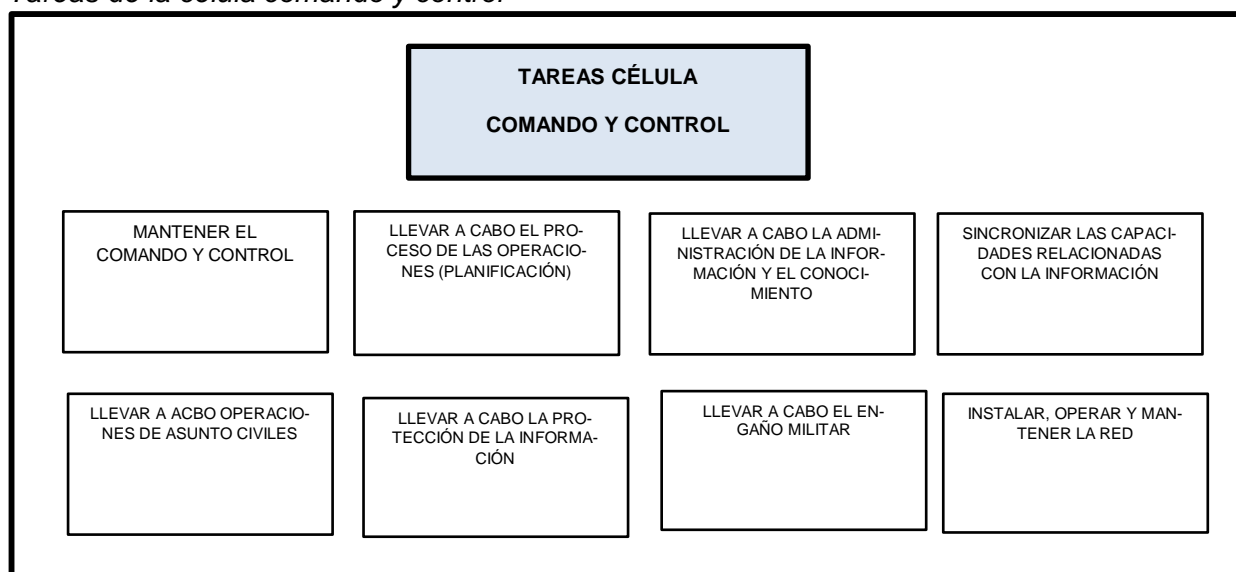


Nota. Propuesta de tareas a realizar por la célula protección.

El comando y control es el ejercicio de autoridad y dirección por parte del comandante; utilizando órdenes de misión para permitir la iniciativa disciplinada dentro de la intención del comandante de empoderar a líderes ágiles y adaptables en la conducción de operaciones terrestres unificadas.

Figura 13

Tareas de la célula comando y control



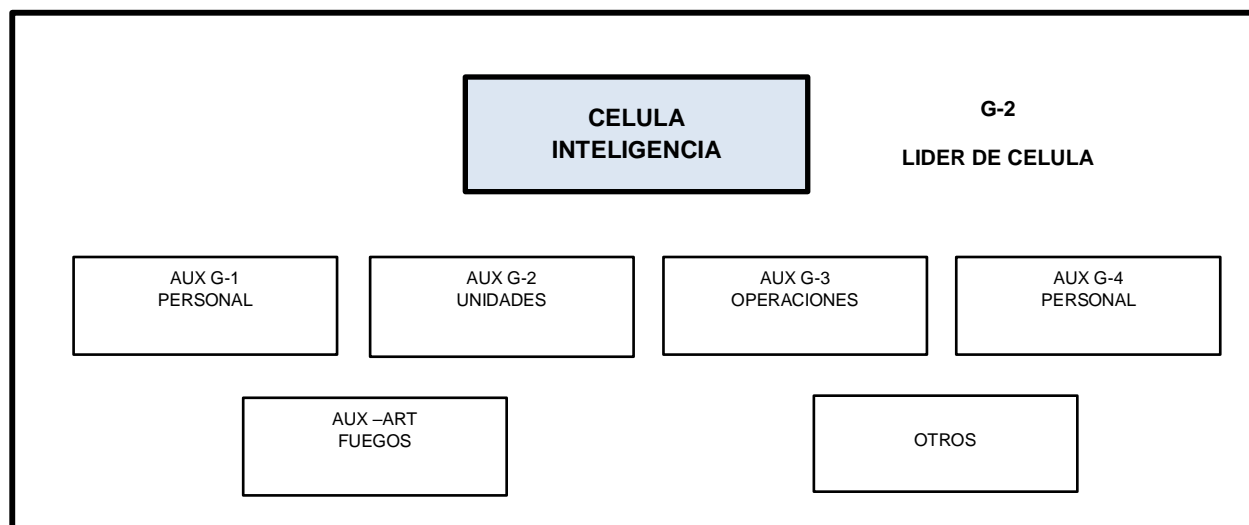
Nota. Propuesta de tareas a realizar por la célula comando y control.

Lista de tareas: Organización. La estructura y organización del Estado Mayor, a menudo reflejan las necesidades operacionales, la experiencia y el alcance de control del comandante. Teniendo en consideración que contamos con planes donde contempla el empleo de la fuerza por funciones de la guerra lo ideal sería contar con doctrina que apoye y guíe al comandante en la organización de una estructura que facilite el ejercicio del mando durante la planificación.

La integración de las células funcionales e integradoras implica contar con una nueva organización para planear las operaciones militares. Por ello es imprescindible que los comandantes organicen su personal en células funcionales e integradoras empleando secciones o elementos del Estado Mayor, permitiéndoles actuar como un sistema integrado y sincronizado para ayudarles en el ejercicio del cumplimiento de la misión. En función a la apreciación del investigador y a la información analizada, este propone una organización por células. A continuación, se presenta una propuesta de integrantes para organizar la célula inteligencia a nivel Gran Unidad de Combate.

Figura 14

Organización de la célula inteligencia

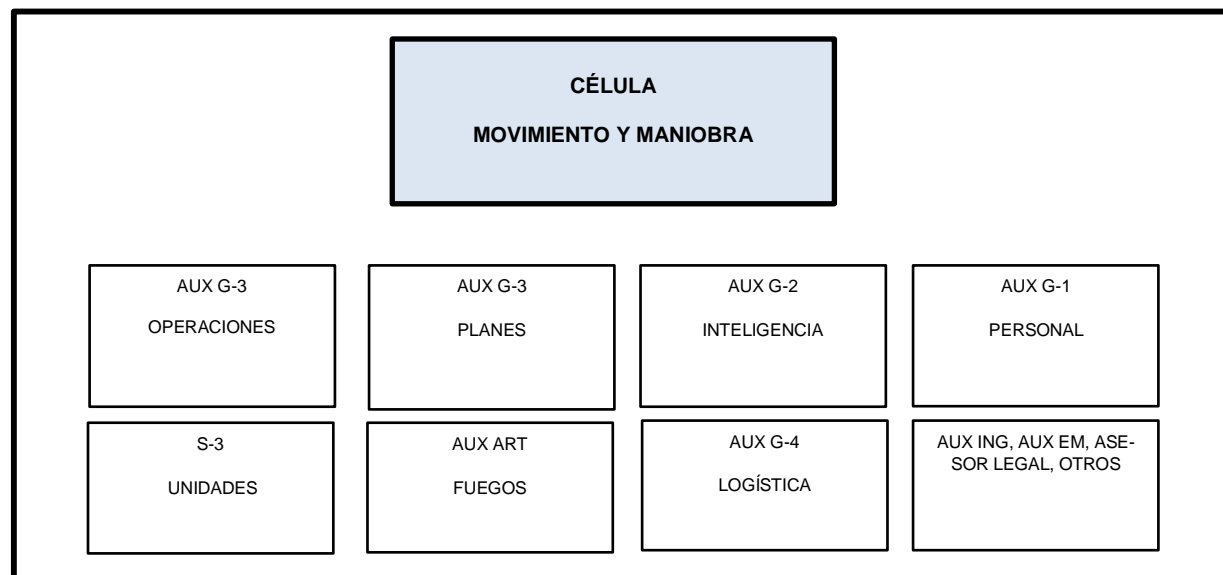


Nota. Propuesta de integrantes para conformar la célula inteligencia.

A continuación, se presenta una propuesta de integrantes para organizar la célula movimiento y maniobra a nivel Gran Unidad de Combate.

Figura 15

Organización de la célula movimiento y maniobra.

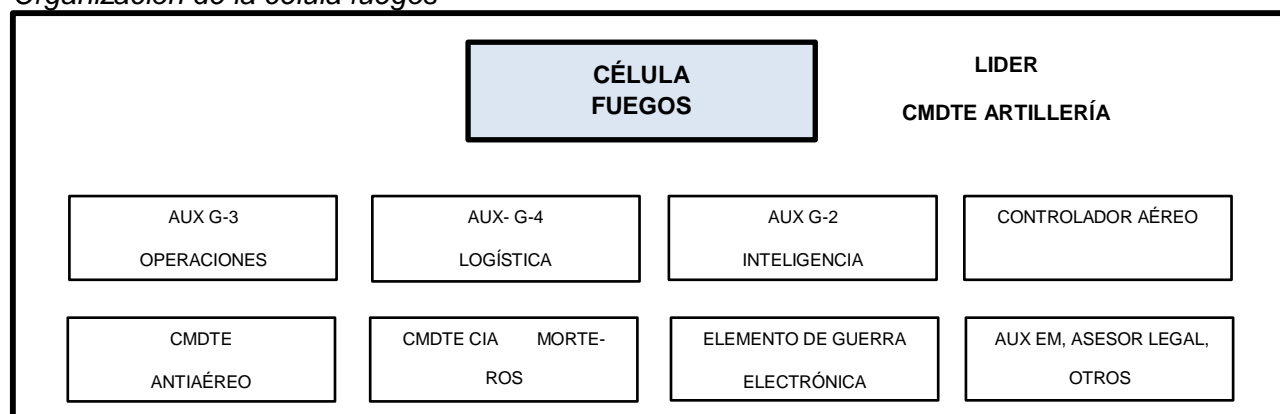


Nota. Propuesta de integrantes célula movimiento y maniobra.

La célula fuegos de la brigada normalmente se organiza con un oficial apoyo de fuegos, un elemento de defensa antiaérea, un elemento controlador del espacio aéreo, un elemento de guerra electrónica, asesor legal, representantes de todas las secciones de estado mayor, otros. El jefe de la célula fuegos a nivel brigada es el comandante de la artillería de campaña y es responsable de asesorar al comandante en cuanto al mejor uso de los recursos disponibles de apoyo de fuegos, proporcionando información para las órdenes necesarias y desarrollando e implementando el plan de apoyo de fuegos. Seguidamente, se presenta una propuesta de organización y lista de tareas de la célula fuegos a nivel Brigada:

Figura 16

Organización de la célula fuegos

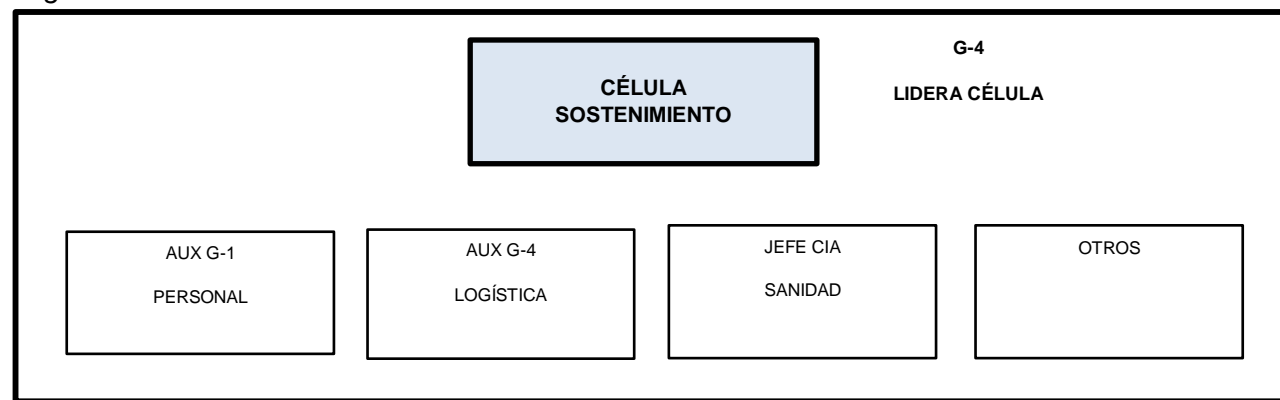


Nota. Propuesta de integrantes para conformar la célula fuegos.

La célula sostenimiento normalmente se organiza en base a elementos del estado mayor de personal, logística y sanidad. A continuación, se propone una organización para la célula sostenimiento a nivel Brigada:

Figura 17

Organización de la célula sostenimiento

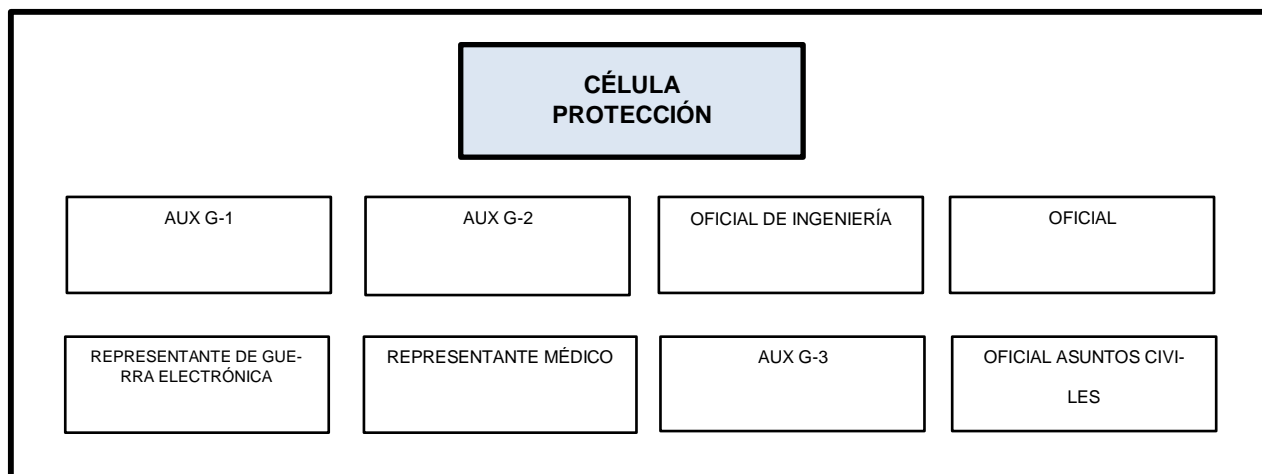


Nota. Propuesta de integrantes para conformar la célula sostenimiento.

Los principales miembros de la célula protección por lo general incluyen un oficial ingeniero, un oficial antitanque, un auxiliar de personal, entre otros.

Figura 18

Organización de la célula protección

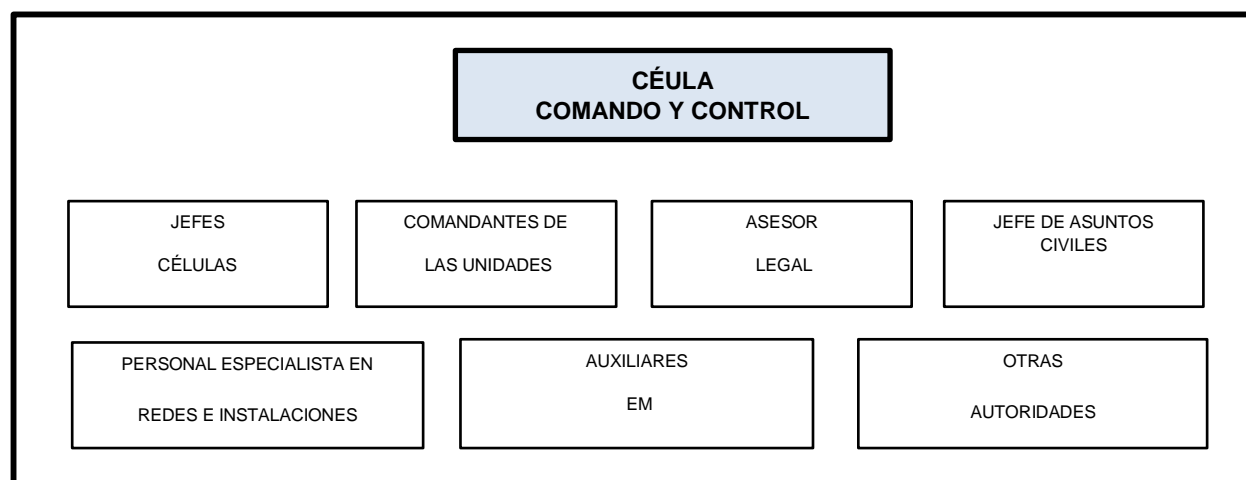


Nota. Propuesta de integrantes para conformar la célula protección.

A continuación, se propone una organización y lista de tareas para la célula comando control a nivel brigada.

Figura 19

Organización de la célula comando y control



Nota. Propuesta de integrantes para conformar la célula comando y control.

Sub categoría SC7: Células integradoras. La organización de las células integradoras se realiza por horizontes de planificación, coordinando y sincronizando las fuerzas y las funciones de la conducción de la guerra dentro de un horizonte de planificación especificado e incluyen la célula de planes, la célula de operaciones futuras y la célula de operaciones actuales. “Un horizonte de planificación es un punto en el tiempo que usan los comandantes para enfocar los esfuerzos de planificación de las organizaciones a fin de configurar eventos futuros” (ADRP 5-0).

Los horizontes de planificación están relacionados al tiempo para el cual se va planificar estos son largo, medio y corto plazo (generalmente asociados con la célula de planes, la célula de operaciones futuras y la célula de operaciones actuales respectivamente). Estos horizontes de planificación están influenciados por los eventos y las decisiones de la situación

La célula planes a nivel brigada de combate está conformada por una pequeña célula planes liderada por el oficial de operaciones la mayoría de las secciones o elementos que conforman esta célula, equilibran sus esfuerzos de integración con la célula de operaciones actuales. Los batallones no tienen recursos para una célula de planes.

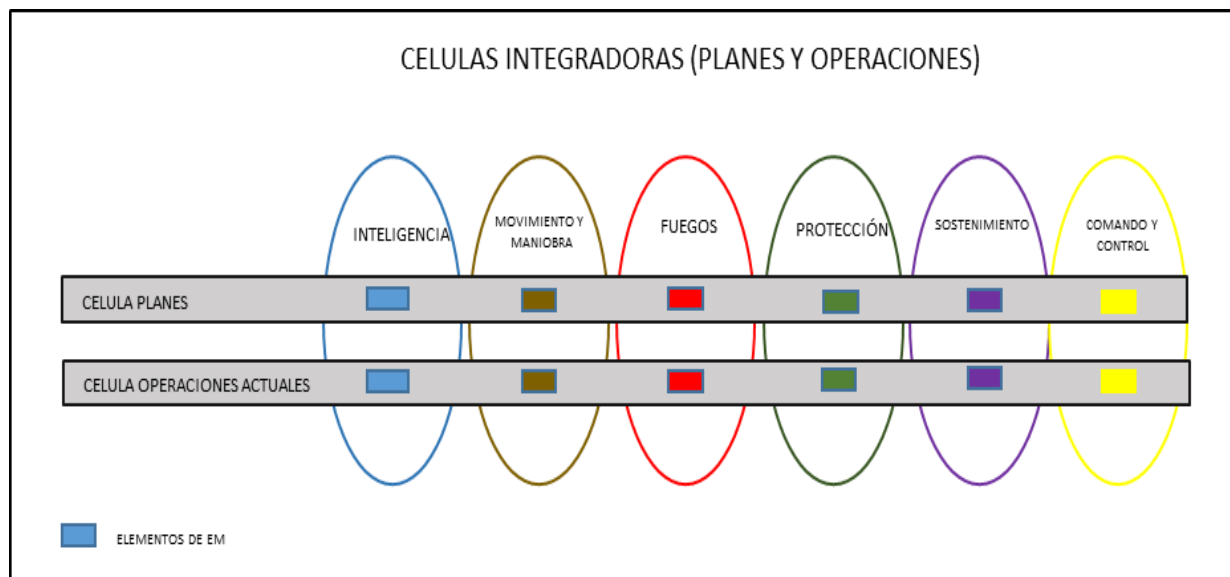
La célula de operaciones actuales es liderada por el oficial de operaciones ayudado por un oficial asistente de operaciones (el jefe de operaciones. Todas las secciones del Estado Mayor están representadas en la célula de integración de operaciones actuales, ya sea en forma permanente o a pedido.

La célula de operaciones futuras está compuesta por un grupo de planificadores dirigidos por un oficial auxiliar de operaciones. Los comandantes de división y superiores tienen una célula de operaciones futuras, los comandantes de brigada y batallón no la poseen. La célula de operaciones futuras sirve como célula de fusión entre las células integradora de planes y de operaciones actuales, actualizando y añadiendo detalles a los planes derivados previstos en las operaciones actuales y preparan ordenes necesarias para implementar una secuela en la operación.

No todos los escalones y tipos de unidades tienen recursos para instalar todas las células integradoras. Por ejemplo, las unidades tipo batallón, deberán combinar sus responsabilidades de planificación y operaciones en una célula integradora. A nivel Gran Unidad de Combate se deberá contar con una pequeña célula de planes, porque no tiene recursos para una célula de operaciones futuras. Las divisiones y escalones superiores si tienen recursos para las tres células integradoras.

Figura 20

Células integradoras a nivel gran unidad de combate



Nota. Propuesta de células integradoras que se deben conformar a nivel brigada de combate.

El manual vigente del Oficial de Comando y EM (ME 101- 5), considera seis (06) campos funcionales de interés para la organización de un estado mayor: personal, inteligencia, operaciones, logística y asuntos civiles. Un estado mayor normalmente se organiza en direcciones, departamentos o secciones; una dirección se divide en secciones, estas en negociados y el negociado en sub negociados en función de las cantidades de actividades por administrar la estructura básica del estado mayor comprende: Un jefe de estado mayor administrativo (JEMA) y tres equipos de oficiales de estado mayor (estado mayor de coordinación, estado mayor especial, estado mayor personal).

Figura 21

Organización del estado mayor tradicional

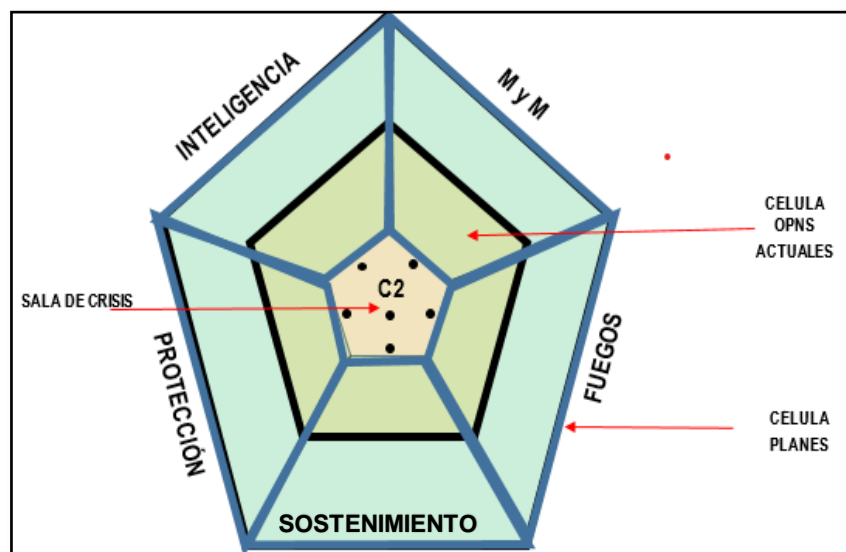


Nota. Estado mayor tradicional. Tomada del ME 101- 5

La organización que propone el investigador para la planificación de operaciones militares es a través de pequeños grupos de trabajos llamados células que optimizan la coordinación a través del intercambio de información.

Figura 22

Nueva estructura del estado mayor por células



Nota. Propuesta de organización por células.

Sub categoría SC8: Planificación por células. El término célula se emplea hacer referencia a una agrupación de personal y equipo organizados por función de conducción de la guerra o por horizonte para la planificación de una operación militar, facilitando el ejercicio de la misión. Las células funcionales agrupan al personal por funciones de conducción y las células integradoras por horizonte de planificación.

Lista de tareas. Las células funcionales planifican, coordinan y sincronizan actividades que realizará la fuerza por cada función de guerra. “Los escalones superiores al de brigada tienen los recursos para establecer las cinco células funcionales” (FM 6-0, 2014, p. 1-7). A continuación, se procede a estudiar cada una de estas células:

La célula inteligencia coordina las actividades y sistemas que facilitan a los comandantes la comprensión de las amenazas, el terreno las condiciones meteorológicas, las consideraciones civiles y lo relacionado a las operaciones de inteligencia (FM 6-0.,2014). La célula de inteligencia solicita, recibe y analiza información de numerosas fuentes para producir y distribuir productos de inteligencia. Esto incluye tareas de vigilancia y reconocimiento. El oficial de inteligencia de la Brigada (G-2) lidera esta célula.

La inteligencia proporciona conocimiento del ambiente operacional, este conocimiento permite clarificar la situación actual y reducir la incertidumbre propia del campo de batalla. Cabe mencionar que este tipo de planificación se relaciona con el proceso militar de toma de decisiones en el desarrollo de actividades de la etapa II Análisis de la Misión, como son la revisión de la situación, el desarrollo de los requerimientos iniciales del comandante y el plan de inteligencia, vigilancia y reconocimiento, por tal motivo el Plan de Operaciones incluye el concepto de inteligencia por cada fase de la operación y el Anexo "C" Inteligencia.

La célula movimiento y maniobra coordina las actividades que mueven a las fuerzas para alcanzar una posición o ventaja. Así mismo el personal de esta célula también forman el núcleo de la célula de operaciones actuales.

La intención del comandante es quien decide la dirección de la operación decisiva (donde) y el dispositivo de las fuerzas (como), determinando el tipo de maniobra en su respectivo escalón. El tipo de maniobra del escalón superior no necesariamente es el mismo para el escalón subordinado, siendo la maniobra a emplear producto del análisis de la misión, el terreno, la potencia de combate relativa y la capacidad de las tropas disponibles. Cabe mencionar que este tipo de planificación se relaciona con el planeamiento detallado en el Paso 1, de la etapa III, al desarrollar la elaboración de los cursos de acción en donde pueden realizar diferentes tipos de maniobra enmarcadas en operaciones ofensivas, defensivas o retrogradadas dentro de estas se establecerán que unidades llevaran la operación decisiva o de configuración con su tarea y propósito, asimismo en la elaboración del concepto de la operación como anexo al plan de operaciones, es ahí donde se establece el concepto general de la operación y por ende el concepto de movimiento y maniobra, en cada fase de la operación.

Durante el Paso 2 de la Etapa III, el oficial de operaciones es el responsable de la coordinación y sincronización de la fuerza. La célula movimiento y maniobra la lidera el G-3 de la brigada y normalmente se organiza con un representante de las células protección, inteligencia, fuegos, sostenimiento, auxiliar G-3 Operaciones y planes, asesor legal, S-3 de las unidades de maniobra, otros.

La célula fuegos. Los fuegos se clasifican en fuegos letales y fuegos no letales. Según el MF 3-3 (2019) Los fuegos no letales, se utilizan cuando el empleo de la fuerza mortal está restringido y no se busca la destrucción comprendiendo todas las acciones físicas y psicológicas diseñadas para dañar, incapacitar, retrasar e interrumpir al enemigo.

Los fuegos letales tienen por finalidad buscar la destrucción física del objetivo, causar bajas en el personal o producir elevado daño material. La potencia de fuegos está dada por los fuegos controlados directamente por el comandante de la brigada y por aquellos que son puestos a su disposición vale decir la cantidad de fuegos que una batería, unidad o sistema de armas pueda lanzar, haciendo de esta un medio devastador y efectivo contra tropas, material e instalaciones necesario para quebrantar la voluntad de lucha del enemigo. Los pedidos de apoyo de fuegos para la artillería de campaña, morteros, apoyo aéreo y deben ser coordinados en el centro de coordinación de apoyo de fuegos que se instala en el puesto de comando de una brigada de combate es el responsable de planear y coordinar con la célula movimiento y maniobra para formular el plan general de apoyo de fuegos, que es un anexo al plan de operaciones y el cual es difundido tanto al escalón superior (artillería del ejército de operaciones) como a los elementos subordinados interesados.

El apoyo de fuegos constituye uno de los principales medios y el más flexible de los que dispone el comandante de la brigada para influir en la acción y la artillería de campaña es el principal medio que proporciona apoyo de fuegos continuos, estrechos y oportunos. En el nivel táctico los fuegos se integran, coordinan y sincronizan a través de la selección de blancos, permitiendo abordar una metodología que optimiza el apoyo de fuegos con las demás funciones de combate mediante el ciclo decidir, detectar, destruir y evaluar

Cabe mencionar que esta célula se relaciona con el planeamiento detallado en el desarrollo del Paso 1, de la etapa III, donde las unidades de fuegos proporcionan su apoyo contribuyendo al efecto general de la maniobra y demás funciones de combate, causando sus efectos el mayor poder destructivo del campo de batalla, pero los comandantes los pueden utilizar por separado para operaciones decisivas o de configuración creando efectos específicos letales y no letales en un objetivo. Asimismo, durante la elaboración del CONOPs como anexo al plan de operaciones, es donde se establece el concepto de apoyo de fuegos.

El concepto de apoyo de fuegos describe como el comandante intenta utilizar el fuego (letal y no letal), para apoyar el concepto de las operaciones con énfasis en el esquema de maniobra, formulándose en base a:

- a. Tareas esenciales de apoyo
- b. Propósito
- c. Método
- d. Misión táctica
- e. Prioridad
- f. Distribución de recursos

g. Limitaciones (impositivas, restrictivas y pre condicionales)

h. Efecto

Los fuegos no letales, se utilizan cuando el empleo de la fuerza mortal está restringido y no se busca la destrucción comprendiendo todas las acciones físicas y psicológicas diseñadas para dañar, incapacitar, retrasar e interrumpir al enemigo.

Las operaciones psicológicas se definen como el conjunto de actividades que refuerzan, modifican y cambian el comportamiento, actitudes, sentimientos, emociones y opiniones (C.A.S.E.O.), de un blanco auditorio con un fin determinando. La acción psicológica se conduce en los periodos pre operacional, operacional y post operacional y se puede definir como su aspecto defensivo que es orientado a la propia fuerza, así como informar al sector público con el objetivo de influir en su C.A.S.E.O, en forma favorable.

La guerra psicológica se conduce normalmente en periodos operacionales y puede definirse como el empleo ofensivo de diversos medios que puedan modificar el C.A.S.E.O, del enemigo. Durante la conducción de las operaciones tácticas básicas, la brigada normalmente no tiene responsabilidad de ejecutar operaciones psicológicas, ya que no dispone de los medios materiales y personal especializado, solicitando al escalón superior el apoyo de ejecución de operaciones psicológicas dentro de su ámbito de responsabilidad.

La guerra electrónica se define como el conjunto de actividades por el control del espectro electromagnético, estas acciones comprenden determinar, explotar, reducir, impedir el uso del espectro electromagnético del enemigo y asegurar el nuestro. Se divide de la siguiente manera: Soporte electrónico, ataque y protección electrónicos. El soporte electrónico intenta obtener datos a partir de la adquisición de señales electromagnéticas del oponente con la finalidad de interceptar e identificar las emisiones localizando sus fuentes para el reconocimiento inmediato de las amenazas. El ataque electrónico son acciones para impedir o restringir el uso del espectro por parte del enemigo y finalmente la protección electrónica son medidas enfocadas asegurar nuestro propio espectro electromagnético. Para la conducción de operaciones de guerra electrónica, las brigadas por sus características y forma de empleo debe solicitar al escalón superior el apoyo de guerra electrónica, pudiendo recibir para estas actividades grupos de tarea de guerra electrónica para ser empleados particularmente en la protección electrónica y la obtención de información de las comunicaciones enemigas(escucha).

Por lo tanto, se puede concluir que la célula fuegos para operaciones tácticas en el escalón brigada se reduce en fuegos letales al empleo de la artillería y al correspondiente plan de apoyo de fuegos. En fuegos no letales está supeditado al apoyo del escalón superior en lo que respecta a operaciones psicológicas y guerra electrónica

La célula de sostenimiento planifica sus actividades en el periodo pre operacional bajo la dirección del comandante general del Ejército donde desarrolla la infraestructura necesaria para el sostenimiento de la fuerza, vale decir instalaciones logísticas y niveles de abastecimiento requeridos para el teatro de operaciones. En el periodo operacional a cargo del comandante del componente terrestre, las unidades de sostenimiento se despliegan y ejecutan los planes de apoyo. El responsable de la célula sostenimiento diseñará cursos de acción congruentes a las operaciones, con la finalidad de extender el alcance operacional y evitar la pérdida de la iniciativa. Durante el periodo post operacional las actividades estarán basadas al re completamiento, reabastecimiento en otros términos a recuperar la capacidad operativa

Cabe mencionar que la planificación de esta célula guarda relación con el planeamiento detallado en la Etapa III Desarrollo de Concepto de la Operación se lleva a cabo a cabo la formulación del concepto de apoyo de sostenimiento. El concepto de apoyo de sostenimiento describe en forma concisa pero completa las acciones de logística, personal y sanidad por fases para apoyar a la operación formulándose de la siguiente manera:

- a) Tarea: Debe ser específica por clase, servicio logístico o función.
- b) Propósito: Está orientado al beneficio de realizar la tarea.
- c) Método: Es el desarrollo detallado del empleo de los medios.
- d) Efecto: Orientado a nuestra fuerza.

La célula protección establece prioridades para cada fase de la operación e integra y sincroniza las tareas de protección adicionales y principales para reducir los riesgos y mitigar las vulnerabilidades además toman medidas preventivas para mitigar las acciones hostiles contra el personal, sus recursos, instalaciones e información crítica. Para establecer prioridades en la protección exige varias evaluaciones sobre amenazas, peligros, vulnerabilidades para determinar que recursos proteger sin limitaciones y cuales pueden protegerse con los recursos disponibles.

La protección es el inicio de una planificación efectiva por tal motivo los comandantes deberán considerar todas las probables amenazas y peligros que puedan afectar el desenvolvimiento de la fuerza para luego decidir y establecer que recursos humanos, físicos e información se deben proteger estableciendo prioridades desarrollando un esquema de protección y riesgos basándose en la información que emana del análisis de la misión. Según el ADP 3-37 (2019), las claves para planificar las actividades de protección son: identificar amenazas y peligros con la finalidad de establecer los riesgos, desarrollando medidas preventivas de protección en un esquema que incluya medidas que los mitigue para que la fuerza responda rápidamente y se re-

cupere de los efectos de la amenaza o peligros. Los comandantes y los Estados Mayores sincronizan, integran y organizan las capacidades y los recursos para conservar la potencia de combate así mismo utilizan la célula para integrar y sincronizar los sistemas y las tareas de protección para cada fase de una operación.

El compromiso intrínseco del comandante para proteger y preservar la fuerza y asegurar el área de operaciones es fundamental para tomar, retener y aprovechar la iniciativa. La protección es continua a través del transcurso de las operaciones para:

- Identificar amenazas y peligros
- Implementar medidas de control para prevenir o mitigar acciones enemigas.
- Administrar capacidades para mitigar los efectos y preservar el tiempo para reaccionar y maniobrar contra el enemigo

Los comandantes al planificar las operaciones deben aceptar riesgos prudentes todos los días de acuerdo con la importancia de la misión, la exigencia de la operación y la oportunidad decidiendo cuales son los riesgos aceptables orientando a la célula de planificación para que puedan aplicar las capacidades de protección de acuerdo a las prioridades. La meta de integrar las actividades de protección es equilibrarla con la libertad de acción durante el transcurso de las operaciones y esto se alcanza integrando las capacidades de protección complementarias para paliar o asumir riesgos para las vulnerabilidades identificadas y ordenadas por prioridad protegiendo los recursos críticos y mitigando los efectos de las amenazas y peligros.

Durante la planificación la célula de C2, debe tener en cuenta algunos criterios para asegurar el apoyo a las operaciones como son las restricciones logísticas, el esquema de la maniobra, los medios de comunicaciones disponibles, enlaces necesarios y la influencia del terreno y recursos locales, entre otros. permitiéndole al comandante tener un C2 eficaz para:

- Operar libremente en toda el área de operaciones
- Delegar la autoridad a los comandantes y personal subordinado para permitir la ejecución de las operaciones.
- Sincronizar las acciones en toda el área de operaciones.
- Enfocarse en acciones críticas en lugar de los detalles.

Células integradoras. La célula planes La célula planes es responsable de planear las operaciones para los horizontes de planificación a largo plazo, normalmente se prepara para operaciones fuera del alcance del orden actual y enfoca su esfuerzo de planificación en el desarrollo de operaciones complementarias vale decir la próxima operación o fase de la operación subsiguiente basada en los posibles resultados (éxito, estancamiento o derrota) de la operación o fase actual. Según, ME 1-134. (2015) una operación complementaria, llamada también secuela

es una posibilidad que debemos planear al término de una fase, condicionada al resultado obtenido en fase anterior. Una secuela es la siguiente fase.

La célula operaciones futuras. Es responsable de planificar las operaciones a mediano plazo, normalmente enfoca sus esfuerzos en planes de operaciones derivadas u opciones que facilitan la continuación de la operación actual. Según, ME 1-134. (2015) las operaciones derivadas o ramas describen las opciones de contingencia construidas dentro del plan base. Una operación derivada se utiliza para cambiar la misión, orientación o dirección del movimiento de una fuerza para ayudar al éxito de la operación. Asimismo, monitorea las operaciones actuales y determina las implicaciones para las operaciones dentro del horizonte de planificación de mediano plazo.

En coordinación con la célula de integración de operaciones actuales, la célula de operaciones futuras evalúa si debe modificar la operación en curso para alcanzar los objetivos de la fase actual. Normalmente, el comandante dirige los ajustes a la operación actual, pero la célula también puede recomendar opciones al comandante. Una vez que el comandante decide ajustar la operación, la célula desarrolla la orden parcial necesaria para implementar el cambio. La célula de operaciones futuras participa también en la selección de blancos puesto que normalmente a ambos les conciernen los mismos horizontes de planificación. La célula de operaciones futuras actualiza y agrega detalles a los planes de operaciones derivadas previstos en la operación actual y prepara todas las órdenes necesarias para implementar una operación complementaria de la operación.

La célula operaciones actuales. Es el punto focal para la ejecución de las operaciones. Esto implica evaluar la situación actual por parte de los planificadores mientras las fuerzas se regularizan de acuerdo con la intención del comandante, la misión y el concepto de operaciones. La célula de integración de operaciones actuales muestra la pantalla operacional común y lleva a cabo cambios de turnos, evaluaciones y otros informes orales, según se requiera. Proporciona información sobre el estado de las operaciones a todos los miembros del Estado Mayor y a las unidades superiores, subordinadas y adyacentes. La reunión de sincronización de las operaciones es el evento más importante en el ritmo de batalla en apoyo de la operación actual.

La célula de operaciones actuales desarrolla y sigue el curso de los medidores de desempeño sobre marcha en las apreciaciones de las células de planificación para la supervisión del progreso de las operaciones. Cabe mencionar que nuestra doctrina no cuenta con un procedimiento de desarrollo de medidores para la evaluación de las operaciones

Teniendo en consideración los horizontes y el nivel táctico de planificación en el cual está enfocada la investigación podemos concluir que a nivel Brigada de Combate los esfuerzos de

planificación son a corto plazo y recaerán en la célula integradora Operaciones Actuales asimismo contará con una reducida célula planes solo para prever la ejecución de una operación complementaria ordenada por el escalón superior.

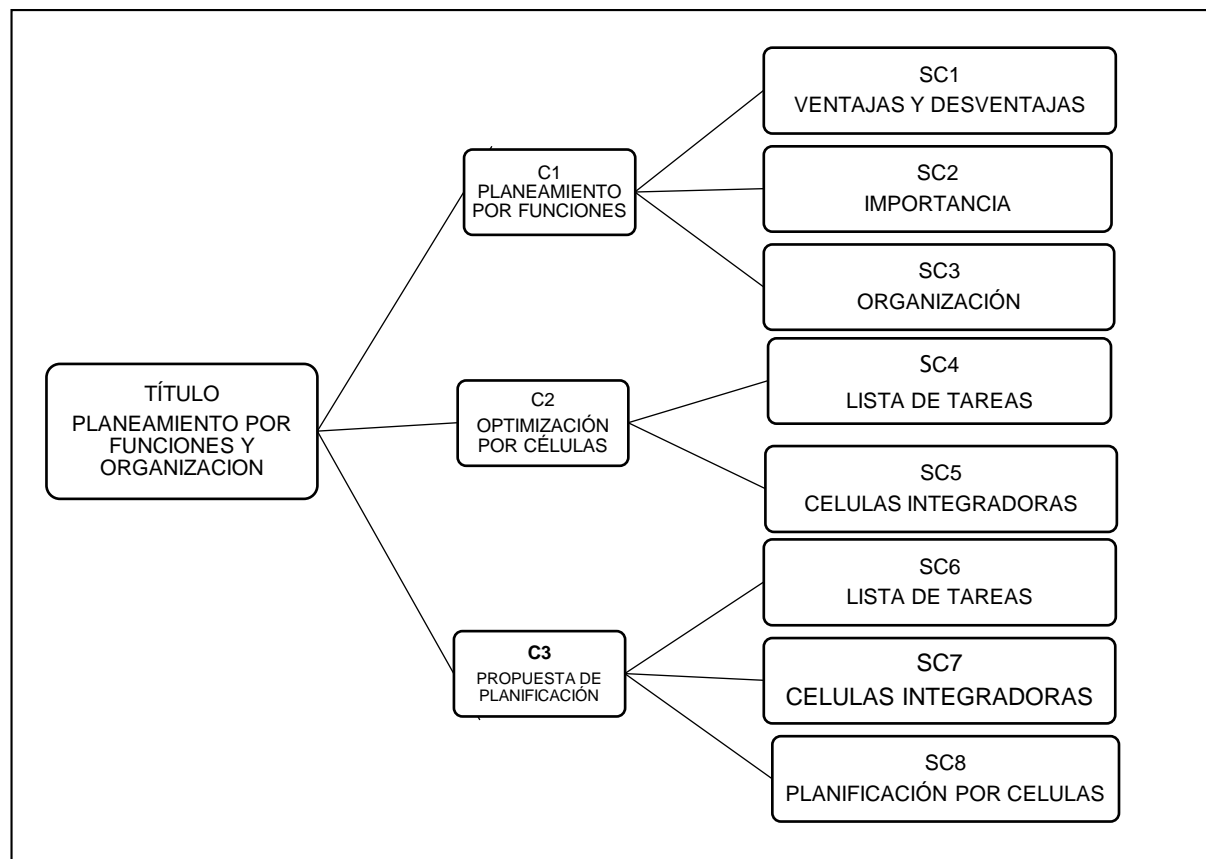
4.5 Red semántica

Son estructuras que cuentan con un patrón que las caracteriza y que le permite relacionar diversos nodos. Se denomina red semántica al esquema que permite representar, a través de un gráfico, como se interrelacionan las palabras.

Primeramente, se estructuró una red semántica general para luego estructurar una red por cada categoría con su respectiva explicación.

Figura 23

Red semántica general de categorías



Nota: La figura muestra la elaboración de la red semántica general de categorías.

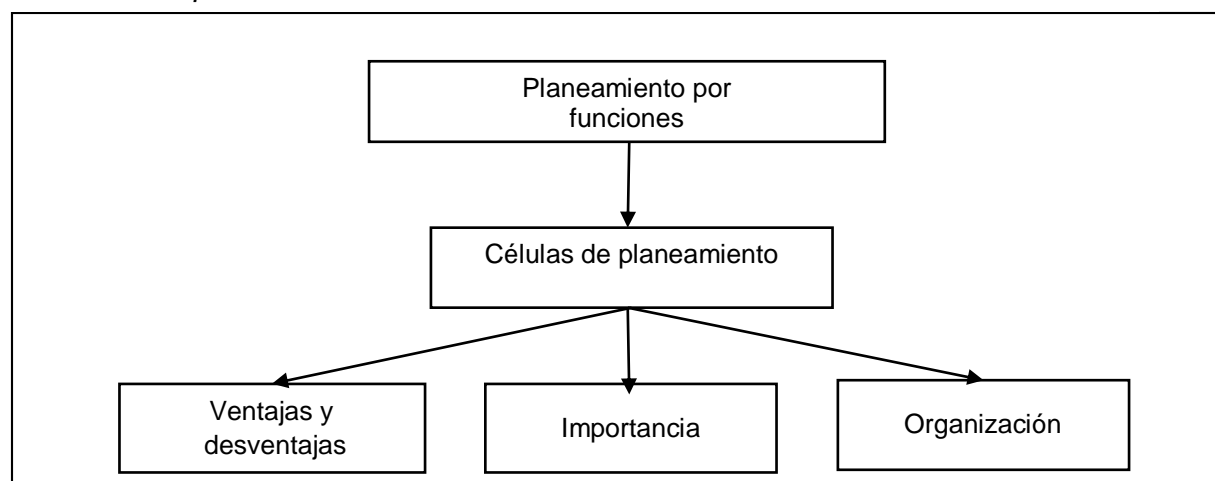
La red semántica integral o general muestra la subdivisión en tres subcategorías que son el Planeamiento por funciones de la Guerra, Optimización del EM por células de Planeamiento y

Propuesta de Planificación por funciones de Guerra, las dos primeras sirven como análisis previo para realzar la última categoría que en buena cuenta es la propuesta del investigador.

Categoría 1: Planeamiento por funciones de la Guerra

Figura 24

Planeamiento por funciones



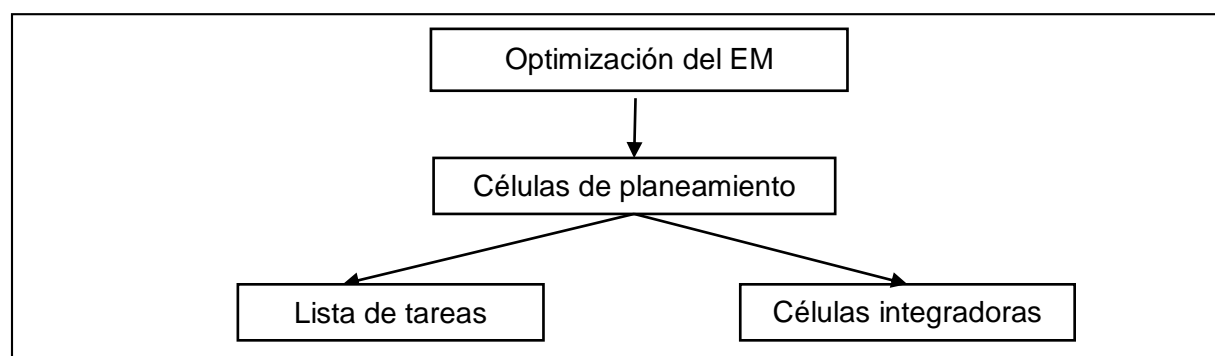
Nota. La figura muestra la elaboración de la red semántica correspondiente a la categoría Planeamiento por funciones.

Contar una lista de tareas permitirá a los integrantes de las células funcionales e integradoras contar con pautas que permita orientar el proceso de planeamiento y mantener la sincronización de las células para el desarrollo de tareas críticas comunes.

Categoría 2: Optimización del EM por células de planeamiento

Figura 25

Optimización por células



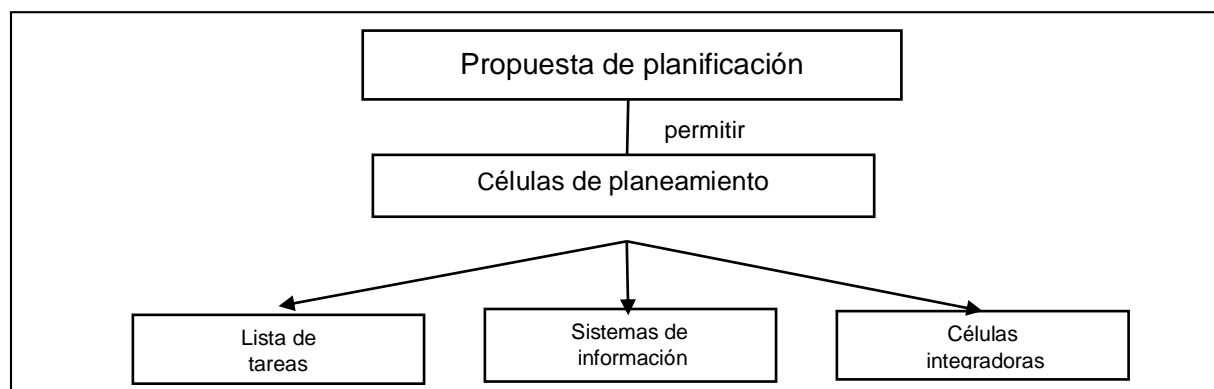
Nota. La figura muestra la elaboración de la red semántica correspondiente a la categoría Optimización del EM por células de planeamiento.

La optimización del EM por células de planeamiento e integradoras parte de un estado mayor tradicional para planificar operaciones implica ofrecer una nueva forma estructural bajo un enfoque organizativo integrado que permite una sinergia intersistémico y la fluidez en la información facilitando el ejercicio del mando.

Categoría 3: Propuesta de planificación por funciones de la guerra

Figura 26

Planificación por funciones de la guerra



Nota. La figura muestra la red semántica correspondiente a la categoría propuesta por el investigador.

La tercera tarea es una propuesta de planificación por funciones de la guerra; el investigador propone una guía para la planificación por funciones de conducción de la guerra y su Optimización en el planeamiento.

La tecnología permitirá a las células procesar los datos en tiempo real, contar con sistemas de información como son datos, software, hardware, personas orientadas al manejo de la información permitiendo la interoperabilidad de los grupos de planeamiento facilitando sus actividades para el éxito de la operación.

4.6 Triangulación

Entiéndase por triangulación al cruce de la información que se obtiene de diferentes fuentes y métodos de recolección que permitirá tener una mejor comprensión interpretativa a partir de los datos recabados. (Vargas.,2011). La triangulación en esta investigación se ha realizado cruzando la información obtenida por dos métodos de recolección como son las entrevistas y la indagación documental con cada una de las categorías obtenidas, logrando así incrementar la certidumbre interpretativa de los datos expresados en la síntesis integrativa por cada una de ellas.

4.7 Triangulación integral de las categorías

Tabla 9

Triangulación integral de técnicas cualitativas por sub categorías

Categorías	Sub categorías	Entrevista semiestructurada	Indagación documental	Síntesis integrativa
C1 Planeamiento por funciones de la guerra	SC1 Ventajas y desventajas	Las ventajas son la sincronización de las células de planeamiento con las integradoras, por otro lado, que guían a planificador llevando procesos como el de selección y priorización de blancos conocido como targeting además que permite integrar esfuerzos con respecto a personal, logística y sanidad en una sola célula.	Del análisis documentario el FM 6-0 señala que una función de conducción de la guerra no representa un arma o un componente del ejército, pero cualquier organización del Ejército independientemente del escalón, integran actividades relacionadas con una o más de las funciones de guerra".	Las ventajas son la sincronización de las células de planeamiento con las integradoras, y no representan a un arma o un componente del ejército, pero cualquier organización del Ejército independientemente del escalón la pueden integrar.
	SC2 Importancia de la planificación por células	Los entrevistados dan cuenta de la importancia de llevar a cabo ejercicios de planificación a nivel brigada durante las inspecciones debido que el personal no cuenta con la experiencia necesaria; sin embargo, todas ellas son importantes por tanto no existe una superior a la otra	Del análisis documentario el FM6-0 señala la importancia de "Los horizontes de planificación dependen de la situación y están influenciados por los eventos y decisiones por lo tanto las células integradoras unidas por un propósito común, son responsables de la planificación a corto, mediano y largo plazo".	Se debe llevar a cabo ejercicios de planificación a nivel brigada durante las inspecciones para adquirir la experiencia necesaria Los horizontes de planificación dependen

Categorías	Sub categorías	Entrevista semiestructurada	Indagación documental	Síntesis integrativa
				de la situación y están influenciados por los eventos y decisiones.
	SC3 Organización por células	<p>Es una organización que requiere adaptar sus tradicionales campos acorde a la nueva naturaleza de la guerra por ejemplo no contempla un campo que vea necesariamente la protección a la fuerza": son las siguientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inteligencia - Movimiento y Maniobra. - Fuegos - Sostenimiento - Protección - Comando y Control 	<p>Del FM 6-0: "Una función de conducción de la guerra no representa un arma o un componente del ejército, pero cualquier organización del Ejército independientemente del escalón, integran actividades relacionadas con una o más de las funciones de guerra"</p> <p>"Un horizonte de planificación es un punto en el tiempo que usan los comandantes para enfocar los esfuerzos de planificación de las organizaciones a fin de configurar eventos futuros" (ADRP 5-0).</p>	<p>Es una organización que requiere adaptar sus tradicionales campos acorde a la nueva naturaleza.</p> <p>La organización de las células integradoras se realiza por horizontes de planificación, coordinando y sincronizando las fuerzas y las funciones de la conducción de la guerra</p>
	SC4 Lista de tareas	<p>Es necesario contar con una lista de tareas por funciones de conducción de la guerra en nuestra institución debido que estas guardan</p>	<p>El manual vigente del Oficial de Comando y EM (ME 101- 5), considera seis (06) campos funcionales de inte-</p>	<p>Se debe contar con una lista de tareas por funciones de conducción de la</p>

Categorías	Sub categorías	Entrevista semiestructurada	Indagación documental	Síntesis integrativa
C2 Optimización del EM por células de planeamiento		relación con el diseño de las operaciones, el proceso militar de toma de decisiones y las capacidades fundamentales del ejército.	rés para la organización de un Estado Mayor: personal, inteligencia, operaciones, logística y asuntos civiles.	guerra en nuestra, existen 06 campos funcionales de interés para la organización de un EM.
	SC5 Células integradoras	Los entrevistados dan cuenta de las tareas por células integradoras, precisando que son: 1.Celula Planes 2.Célula Operaciones Futuras 3.Operaciones actuales	“Un horizonte de planificación es un punto en el tiempo que usan los comandantes para enfocar los esfuerzos de planificación de las organizaciones a fin de configurar eventos futuros” (ADRP 5-0).	Las células integradoras son la célula planes, la de Opns futuras y Opns actuales. Debiendo tener presente los horizontes de planificación.
C3 Propuesta de planificación por funciones de guerra	SC6 Lista de tareas	Las células funcionales planifican, coordinan y sincronizan actividades que realizará la fuerza por cada función de guerra.	“Los escalones superiores al de Brigada tienen los recursos para establecer las seis células funcionales” (FM 6-0, 2014, p. 1-7). “	Las células funcionales planifican, coordinan y sincronizan actividades y los escalones superiores a la Brigada disponen de recursos para su implementación
	SC7 Células integradoras	Las tareas que realizan las células integradoras son por horizontes de planificación, coordinando y sincronizando las fuerzas y las funciones de la conducción de la guerra	“Un horizonte de planificación es un punto en el tiempo que usan los comandantes para enfocar los esfuerzos	Un horizonte de planificación es un punto en el tiempo que usan los comandantes para enfocar

Categorías	Sub categorías	Entrevista semiestructurada	Indagación documental	Síntesis integrativa
		dentro de un horizonte de planificación especificado e incluyen a tres células.	zos de planificación de las organizaciones a fin de configurar eventos futuros” (ADRP 5-0).	los esfuerzos de planificación de las organizaciones a fin de configurar eventos futuros”
	SC8 Planificación por células	El término célula se emplea hacer referencia a una agrupación de personal y equipo organizados por función de conducción de la guerra o por horizonte para la planificación de una operación militar, facilitando el ejercicio de la misión. Las células funcionales agrupan al personal por funciones de conducción y las células integradoras por horizonte de planificación.	El punto de partida de la planificación es el llamado horizonte de planificación y que es un punto en el tiempo que usan los comandantes para enfocar los esfuerzos de planificación de las organizaciones a fin de configurar eventos futuros” (FM 6-0:)	Las células funcionales agrupan al personal por funciones de conducción y las células integradoras por horizonte de planificación. El punto de partida es el llamado horizonte de planificación que usan los comandantes para enfocar los esfuerzos de planificación en el tiempo

Tabla 10*Triangulación integral de técnicas cualitativas por categorías*

Categoría	Entrevista semiestructurada	Indagación documental	Síntesis integrativa
C1 Planeamiento por funciones de la guerra	De las informaciones recabadas en las entrevistas a los expertos se obtuvo que no contamos con una lista de tareas que permita orientar a los planificadores por funciones de conducción de la guerra.	Producto de la indagación documental nuestra doctrina no contempla en sus manuales una lista de tareas para la planificación por células en las grandes unidades de combate.	Realizando el cruce de información podemos determinar y que efectivamente nuestra doctrina no contempla una lista de tareas para las células funcionales e integradoras en la planificación

Categoría	Entrevista semiestructurada	Indagación documental	Síntesis integrativa
C2 Optimización del EM por células de pla- neamiento	Los datos recabados durante la entrevista con respecto a la organización del estado mayor que si estamos en condiciones de realizar este tipo de organización, pero la resistencia al cambio del personal militar, así como la falta de impulso de la institución a cambiar la estructura para planificar las operaciones militares no hacen posible este cambio.	En diferentes manuales doctrina nuestra actual hace mención de las funciones de conducción de la guerra, mas no habla de un tipo de organización por células funcionales e integradoras que permitan una nueva estructurar al Estado Mayor para realizar la planificación de las operaciones militares.	Producto de cruzar la información con respecto la organización por células podemos hablar con toda certeza que no contamos actualmente en nuestra doctrina con una guía que sirva de referencia como organizar por células el estado mayor.
C3 Propuesta de planifi- cación por funciones de guerra	Las células funcionales agrupan al personal por funciones de conducción y las células integradoras por horizonte de planificación.	Los horizontes de planificación dependen de la situación y están influenciados por los eventos y decisiones por lo tanto las células integradoras unidas por un propósito común, son responsables de la planificación a corto, mediano y largo plazo	Las células funcionales agrupan al personal por funciones de conducción y las células integradoras por horizonte de planificación. El punto de partida de la planificación es el llamado horizonte de planificación

Capítulo V. Diálogo teórico empírico

Una vez que se han obtenido los hallazgos investigativos producto del proceso investigativo, estos deben de ser sometidos a un dialogo que permite someter a una comparación de estos con las teorías que han sido considerados en el marco teórico, para realizar esta actividad es necesario desarrollar una síntesis sobre las teorías que han guiado el proceso metodológico que permita construir una estructura conceptual que pueda tener un nexo o relación consistente con la síntesis empírica que permita elaborar conclusiones y recomendaciones coherentes con los objetivos de investigación (Vargas, 2011, p.70).

El aspecto más importante que el investigador considera es la integración de las células funcionales con las células integradoras que implica contar con una nueva organización para planear las operaciones militares. Por ello es imprescindible que los comandantes organicen su personal en células funcionales e integradoras empleando secciones o elementos del Estado Mayor, permitiéndoles actuar como un sistema integrado y sincronizado para ayudarles en el ejercicio del cumplimiento de la misión. Y de otro lado el punto de partida de la planificación por células llamado horizonte de planificación y que es un punto en el tiempo que usan los comandantes para enfocar los esfuerzos de planificación de las organizaciones a fin de configurar eventos futuros. Sin embargo, al no tener una doctrina que guie o sirva de referencia para organizar el Estado Mayor por células, es una limitación para la organización de las tareas por funciones de la en los seis campos funcionales. A continuación, se presenta la contrastación de los resultados empíricos con los teóricos de acuerdo a las tres categorías sometidas al dialogo teórico empírico.

Tabla 11*Diálogo teórico empírico*

Objetivos	Cita teórica	Hallazgos	Texto teórico empírico
Objetivo 1 Analizar el planeamiento por funciones de conducción de la guerra en las operaciones terrestres	El (MF 6-0., 2014)). Sobre la teoría del planeamiento por funciones de la guerra plantea que los comandantes organizan su estado mayor mediante células funcionales e integradoras. Las células funcionales agrupan al personal y equipo por función de la conducción de la guerra. Las células integradoras agrupa al personal y equipo por horizontes de planificación para facilitar el ejercicio de la misión.	Los hallazgos evidencian que no contamos con doctrina que proporcione información específica que los comandantes y estados mayores necesitan para la organización del estado mayor por funciones de conducción de la guerra. Nuestros manuales no contemplan una lista de tareas que permita orientar a los integrantes de las células en la planificación La resistencia al cambio de personal militar para adoptar una nueva estructura y evolucionar en cuanto a la organización para la planificación y conducción de las operaciones militares	El investigador discrepa con lo que dicta la teoría ya que esta se encuentra ajena a la realidad, se señala que los comandantes organizan su estado mayor mediante células funcionales e integradoras. Mientras que las células integradoras agrupan al personal y equipo por horizontes de planificación para facilitar el ejercicio de la misión. (MF 6-0., 2014). sin embargo, no se dispone de la lista de tareas, insumo esencial para realizar el planeamiento por células funcionales e integradoras de otro lado resulta una marcada resistencia en adaptarse a esta nueva concepción y se sigue planeando con el

Objetivos	Cita teórica	Hallazgos	Texto teórico empírico
<p>Objetivo 2</p> <p>Explicar cómo se optimizaría el EM en el planeamiento por funciones de conducción de la guerra en las operaciones terrestres</p>	<p>FM 6-0: Indica que una función de conducción de la guerra no representa un arma o un componente del ejército, pero cualquier organización del Ejército independientemente del escalón integran actividades relacionadas con una o más de las funciones de guerra". Además, señala que los horizontes de planificación dependen de la situación y están influenciados por los eventos y decisiones "Los escalones superiores al de Brigada tienen los recursos para establecer las seis células funcionales" (FM 6-0, 2014, p. 1-7). "</p>	<p>Es necesario contar con una lista de tareas por funciones de conducción de la guerra en nuestra institución debido que estas guardan relación con el diseño de las operaciones, el proceso militar de toma de decisiones y las capacidades fundamentales del ejército. Las tareas que realizan las células integradoras son por horizontes de planificación, coordinando y sincronizando las fuerzas y las funciones de la conducción de la guerra dentro de un horizonte de planificación especificado e incluyen a tres células. Las células funcionales planifican, coordinan y sincronizan actividades que realizará la fuerza por cada función de guerra.</p> <p>Las células integradoras son la célula planes, la de Opns futuras y Opns ac-</p>	<p>modelo tradicional por campos del Estado Mayor</p> <p>El investigador contrapone la existencia de la teoría con la practica en este sentido ya que existe una dicotomía bien marcada ,pues en la teoría según el FM6-0 Indica que una función de conducción de la guerra no representa un arma o un componente del ejército, y que cualquier organización del Ejército independientemente del escalón integran actividades relacionadas con una o más de las funciones de guerra, sin embargo al o tener la lista de tareas por especialidades (armas y servicios) es casi imposible la realización sin los horizontes de planificación ,que al parecer ese es el problema de la no adaptación al nuevo modelo</p>

Objetivos	Cita teórica	Hallazgos	Texto teórico empírico
<p>Objetivo 3 Proponer una guía de planificación por funciones de conducción de la guerra en las operaciones terrestres.</p>	<p>MIG-00-01(2012) Manual de Conducción Militar, Manual del ejército ecuatoriano remarca que el punto de partida de la planificación es el llamado horizonte de planificación y que es un punto en el tiempo que usan los comandantes para enfocar los esfuerzos de planificación de las organizaciones a fin de configurar eventos futuros”</p>	<p>tuales. Debiendo tener presente los horizontes de planificación. Los recursos son una fuente importante para establecer las seis células funcionales y realizar un planeamiento</p> <p>Se debe actualizar la doctrina existente el término célula se emplea hacer referencia a una agrupación de personal y equipo organizados por función de conducción de la guerra o por horizonte para la planificación de una operación militar, facilitando el ejercicio de la misión. Las células funcionales agrupan al personal por funciones de conducción y las células integradoras por horizonte de planificación.</p>	<p>de planeamiento por células funcionales.</p> <p>Haciendo referencia al MIG-00-01(2012) Manual de Conducción Militar, Manual del ejército ecuatoriano, hace referencia a la organizados del planeamiento por función de conducción de la guerra o por horizonte para la planificación de una operación militar y al verificar el investigador que nuestra doctrina no se encuentra actualizada ,lo que es más su estructura y contenidos son difusos ,siendo este un problema grave ;siendo esta la razón por la que el investigador ha optado por presentar una guía de planifica-</p>

Objetivos	Cita teórica	Hallazgos	Texto teórico empírico
			ción por funciones de conducción de la guerra en las operaciones terrestres., que facilitaran su entendimiento y servirá como medio de consulta para las tareas de planeamiento que se presenten.

Anteriormente expresado, remarcar que el planeamiento detallado requiere un enfoque holístico para organizar las ideas en un plan integral y práctico. Este plan prepara detalles elaborados en base a las metas establecidas, por lo que no incluye la definición de la estructura y metas del estado final. Más bien, describe las acciones que deben tomarse para lograr la intención y el concepto de operación del comandante. Según ME 1-134 (2014), esto se hace a nivel táctico a través del proceso de toma de decisiones militares, que es un proceso de planificación destinado a coordinar la evaluación del personal y otras actividades diseñadas para facilitar la interacción de un comandante con su estado mayor. e instrucciones para toda la operación.

También inferir que efectivamente nuestra doctrina no contempla una lista de tareas para las células funcionales e integradoras, estando de acuerdo que en la planificación ninguna función es exclusivamente decisiva ni una es más importante que otra y no se ciñe únicamente a la parte militar como tal sino también permite integrar otras instituciones del Estado, el comandante debe lograr una adecuada integración manteniendo el equilibrio de estas funciones logrando una perfecta sincronización. Las funciones de combate permiten al comandante organizar la fuerza por capacidades en el campo de batalla donde las sincronizaciones de estas son indispensables para la generación del poder de combate por otro lado, destacar las ventajas que tiene con la sincronización de las células de planeamiento con las integradoras, y no representan a un arma o un componente del ejército, pero cualquier organización del Ejército independientemente del escalón la pueden integrar, de otro lado es importante la organización de ejercicios de planificación a nivel brigada durante las inspecciones para adquirir la experiencia necesaria, realizar ejercicios de puestos de comando, talleres, simulacros, que permitan impulsar este tipo de planificación a nivel táctico en el ejército. Los horizontes de planificación dependen de la situación y están influenciados por los eventos y decisiones. que requiere adaptar sus tradicionales campos acorde a la nueva naturaleza. La *organización* de las células integradoras se realiza por horizontes de planificación, coordinando y sincronizando las fuerzas y las funciones de la conducción de la guerra.

Por ultimo no queda claro que el planeamiento por funciones de la guerra por células de planeamiento y por funciones integradoras sea para todas las armas y servicios ,es algo que los manuales no han logrado sostener enfáticamente ,de otro lado las escuelas no plantean ciertamente la forma y el cómo en forma detallada cosa que no se demuestra en los ejercicios prácticos de maniobras en la carta , en este punto volver a insistir la importancia que se tiene el disponer de la lista de tareas y el horizonte de planeamiento.

Capítulo VI: Conclusiones y recomendaciones

6.1 Conclusiones

Luego de realizar el estudio metodológico de la investigación, haber desarrollado y analizado con el soporte de categorías y la triangulación se arribó a las siguientes conclusiones:

Considerando al primer objetivo: Analizar el planeamiento por funciones de conducción de la guerra en las operaciones terrestres. Se analizó el planeamiento por funciones de la guerra infiriendo que efectivamente nuestra doctrina no contempla una lista de tareas para las células funcionales e integradoras, estando de acuerdo que en la planificación ninguna función es exclusivamente decisiva ni una es más importante que otra y no se ciñe únicamente a la parte militar como tal sino también permite integrar otras instituciones del Estado, el comandante debe lograr una adecuada integración manteniendo el equilibrio de estas funciones logrando una perfecta sincronización. Las funciones de combate permiten al comandante organizar la fuerza por capacidades en el campo de batalla donde las sincronizaciones de estas son indispensables para la generación del poder de combate por otro lado, destacar las *ventajas* que tiene la sincronización de las células de planeamiento con las integradoras, y no representan a un arma o un componente del ejército, pero cualquier organización del Ejército independientemente del escalón la pueden integrar, de otro lado es *importante* la organización de ejercicios de planificación a nivel brigada durante las inspecciones para adquirir la experiencia necesaria, realizar ejercicios de puestos de comando, talleres, simulacros, que permitan impulsar este tipo de planificación a nivel táctico en el ejército. Los horizontes de planificación dependen de la situación y están influenciados por los eventos y decisiones. que requiere adaptar sus tradicionales campos acorde a la nueva naturaleza. La *organización* de las células integradoras se realiza por horizontes de planificación, coordinando y sincronizando las fuerzas y las funciones de la conducción de la guerra.

Sin embargo, se tuvo el inconveniente en el acopio de la información bibliográfica y también de expertos que conozcan el tema por lo que fue difícil la elección de la muestra situación motivo que no se tenga la observación como herramienta que reforzaría el trabajo de investigación, la problemática planteada se ve contrastada o verificada en cuanto la Doctrina Wiracocha, contempla en sus manuales tareas que la fuerza debe cumplir durante las operaciones, pero no hace mención sobre las tareas que se deben realizar durante la etapa de planificación que permitirán a la fuerza cumplir con su misión.

Considerando al segundo objetivo: Explicar cómo se optimizaría el EM en el planeamiento por funciones de conducción de la guerra en las operaciones terrestres. Se concluye que, para la optimización del Estado Mayor por células se debe contar en nuestra doctrina con una *lista de tareas* por funciones de conducción de la guerra que contemple los seis (06) campos funcionales de interés para la organización de un Estado Mayor y los tres (03) campos transversales que corresponden a las *células integradoras* como son la *célula planes*, *la de Operaciones futuras* y *Operaciones actuales* debiendo tener presente en todo momento los horizontes de planificación.

Referente a las células funcionales que agrupan al personal por funciones de guerra concluimos que a nivel Brigada de Combate se deben hacer los esfuerzos necesarios para conformarlas en su totalidad logrando de esta manera articular con el escalón superior. En cuanto a las células integradoras, teniendo en consideración los horizontes y el nivel táctico de planificación en el cual está enfocada la investigación podemos concluir que a nivel Brigada de Combate solo se contará con dos células integradoras y los esfuerzos de planificación a corto plazo recaerán en la célula integradora operaciones actuales, asimismo se contará con una reducida célula planes para prever la ejecución de una operación complementaria ordenada por el escalón superior

Sin embargo, se tiene el inconveniente de que la doctrina por un lado señala las funciones de la conducción de la guerra y no de la organización por células, pero en todo caso se está en condiciones de hacer el cambio, pero debe existir el compromiso y contar con el apoyo institucional. La problemática planteada y los resultados obtenidos concuerdan con lo mismo toda vez que se confirma la incoherencia en los planes de Operaciones por funciones de conducción de la guerra y el vacío existente en nuestra doctrina.

Considerando al Tercer Objetivo: Proponer una guía de planificación por funciones de conducción de la guerra en las operaciones terrestres. En este objetivo se plantea la propuesta de una guía de planificación titulada "Planeamiento por Funciones de Conducción de la Guerra y su Optimización en el Planeamiento de las Operaciones Terrestres, 2021" en la que el investigador plantea el punto de partida de la planificación que es el llamado horizonte de planificación" (FM 6-0) por lo que las células funcionales deben agrupar al personal por funciones de conducción y las células integradoras por horizonte de planificación. La cuestión es precisar o determinar el punto de partida de la planificación para agrupar y asignar tareas al personal por funciones de guerra, al respecto el investigador en la propuesta del anexo 07 de la presente tesis como un resumen ejecutivo el mismo que fue entregado en forma completa al Departamento de Investigación de acuerdo al Reglamento de Investigaciones vigente para el 2024.

Sin embargo, se tiene el inconveniente más significativo es la preparación y capacitación doctrinaria en la preparación de la guía la misma que deberá ser revisada y mejorada por un

equipo de expertos a nivel ejército y que este aporte a la doctrina Wiracocha ya que esta contempla en sus manuales tareas que la fuerza debe cumplir durante las operaciones, pero no hace mención sobre las tareas que se deben realizar durante la etapa de planificación que permitirán a la fuerza cumplir con su misión.

Conclusión general

Se concluye en la importancia que, revista el propósito de las funciones de conducción de la guerra mediante el planeamiento por funciones de conducción, así como en la conducción de las operaciones proporcionando una organización moderna acorde a la nueva naturaleza de la guerra en base a capacidades disponibles a los comandantes y estados mayores facilitando como se dijo anteriormente el planeamiento y su empleo operativo. Asimismo, la conformación de la totalidad de células integradoras y funcionales dependen de los recursos disponibles y normalmente se dan desde nivel Gran Unidad de Combate hacia adelante. Por último, la actualización de la doctrina y su difusión es el aspecto sensible que se debe tener en cuenta para la conducción de las Operaciones mediante las Planeamiento por Funciones de Conducción de la Guerra.

6.2 Recomendaciones

Para el objetivo 01; Se recomienda que la Dirección de educación y doctrina del Ejército (DIGEDOCE) optimice el ME 1-134, Planeamiento de operaciones terrestres incorporando la información de esta investigación porque permitirá tener una mejor comprensión a los planificadores acerca de las funciones de conducción de la guerra y así afrontar los nuevos y complejos escenarios.

Para el objetivo 02; Se recomienda que la Dirección de planeamiento del Ejército (DIPLANO) reestructure el Estado Mayor tradicional por el de funciones de guerra para la planificación de operaciones militares, así como organizar equipos de planeamiento y realizar ejercicios de puestos de comando, talleres, simulacros, que permitan impulsar este tipo de planificación a nivel táctico en el ejército.

Para el objetivo 03; Se recomienda que la DIGEDOCE en base a la propuesta sugerida por el investigador producto de este trabajo de investigación titulado guía de planificación por funciones de conducción de la Guerra y su optimización en el planeamiento de las operaciones terrestres, debe ser estudiada de tal manera tener una lista de tareas funcionales e integradoras lo mismo que una organización acorde a la nueva concepción del planeamiento y así mejorar el planeamiento con miras al cumplimiento de la misión

Recomendación general

Se recomienda se incluya en el manual de operaciones terrestres ME 1-134, un capítulo con la información de la presente investigación actualizando la doctrina y su difusión porque optimizará la planificación por funciones de la guerra ampliando la visión y entendimiento de los planificadores para resolver problemas militares de forma integral e intersistémica facilitando la toma de decisiones permitiendo el cumplimiento de la misión.

Referencias bibliográficas

- ADRP 5-0 (2012). *El proceso de las operaciones*. Washington, DC, mayo de 2012
- Arcadio, L. (2018). *Conducción militar por funciones de combate*. Washington D.C.-EEUU: Visión Conjunta N° 13. Editorial ETXETA.
- FM 6-0 (2003). Organización y operaciones del comandante y estado mayor. Washington, DC, 5 de mayo de 2014
- FM 7-15. (2009). *Lista universal de tareas*. Reimer Training y Doctrine Digital Library en (<http://www.train.army.mil>).
- Hernández. & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C. V.
- MD 3-0 (2021). *Operaciones*. Imprenta del Ejército. Lima- Perú
- Meza et al (2019). Tesis de maestría escuela superior de guerra del ejército del Perú. *Importancia de un centro de coordinación de apoyo de fuegos en las operaciones conjuntas en el comando de las Fuerzas Armadas del Perú*.
- ME 1-134. (2015). *Planeamiento de las operaciones terrestres*. Imprenta del Ejército. Lima- Perú
- MF 2-0. (2018). *Inteligencia*. Imprenta del Ejército. Lima- Perú
- MF 3-3. (2019). *Fuegos*. Imprenta del Ejército. Lima- Perú
- MF 3-4. (2019). *Protección*. Imprenta del Ejército, Lima- Perú
- Silva, F. (2021). Tesis de maestría escuela superior de guerra del ejército del Perú. *Estudio del proceso de selección de blancos Targeting en apoyo de fuegos en el nivel GUC del Ejército del Perú, 2019*.
- Silva, V. (2021). Tesis de maestría escuela superior de guerra del ejército del Perú. *Análisis de las capacidades militares de la 3ª Brigada de Caballería para realizar operaciones defensivas atípicas, Tacna, 2020*.
- Sun Tzu. (2003). *El Arte de la Guerra*. Editorial del Cardo. <https://biblioteca.org.ar/libros/656228.pdf>
- Vargas, X. (2011). *¿Cómo hacer investigación cualitativa?* Primera edición. Jalisco - México.
- Von Clausewitz Carlos. (1989). *De la Guerra* (1a. ed.). LA PAZ: JUVENTUD.



ANEXOS

ANEXO 1



MATRIZ DE CONSISTENCIA

Anexo 1: Matriz de consistencia

Título: "Planeamiento por funciones de conducción de la guerra y su optimización en el planeamiento de las operaciones terrestres, 2021"

Preguntas	Objetivos	Teorías	Categorías	Sub categorías	Métodología	Análisis de datos
¿Cómo es el planeamiento por funciones de conducción de la guerra en las operaciones terrestres?	Analizar el planeamiento por funciones de conducción de la guerra en las operaciones terrestres	Teorías de la guerra de Von Clausewitz Carlos (1989). De la Guerra y del estrategia militar chino Sun Tzu, El Arte de la Guerra (2003).	C1 Planeamiento por funciones de la guerra	Ventajas y Desventajas Importancia de la planificación por células Organización por células	<i>Enfoque:</i> Cualitativo <i>Tipo:</i> teórico- empírico	<i>Técnicas:</i> Análisis documental Entrevista semiestructurada <i>Instrumentos:</i>
¿Cómo se optimizaría el EM en el planeamiento por funciones de conducción de la guerra en las operaciones terrestres?	Explicar Cómo se optimizaría el EM. en el planeamiento por funciones de conducción de la guerra en las operaciones terrestres	Manuales nacionales: ME 1–134 (2015), MF 3-4, Protección (2019), MF 3-3, Fuegos, Movimiento y Maniobra, Manual Ecuatoriano MIG-00-01 (2012) Manual de Conducción Militar, Texto Español PDC-01(2018)	C2 Optimización del EM por células de Planeamiento	Lista de Tareas Células integradoras	<i>Método:</i> Hermenéutico-Interpretativo	Fichas bibliográficas Guía de entrevista <i>Técnica de análisis de datos:</i>
¿Cómo sería la propuesta de planificación por funciones de conducción de la guerra en las operaciones terrestres?	Proponer una guía de planificación por funciones de conducción de la guerra en las operaciones terrestres	Movimiento y Maniobra, Manual Ecuatoriano MIG-00-01 (2012) Manual de Conducción Militar, Texto Español PDC-01(2018)	C3 Propuesta de planificación por funciones de la Guerra	Lista de Tareas Células integradoras Planificación por por Células	<i>Muestra:</i> Siete oficiales expertos en planeamiento	Artesanal o manual En cada párrafo del análisis con análisis crítico

ANEXO 2



INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Guía de entrevista

Buenos días/tardes, expreso mi agradecimiento por el tiempo y la atención prestada para poder realizar esta entrevista, cuya información y comentarios proporcionados serán muy valiosos para profundizar la presente investigación.

Entrevistado:	
Grado Académico:	
DNI:	
Lugar – fecha:	
Experiencia alcanzada:	
Título de la investigación: "Planeamiento por funciones de conducción de la guerra y su optimización en el planeamiento de las operaciones terrestres, 2021".	
N°	Guía de entrevista
01	¿Cuál cree Ud., serían las ventajas de planificar por funciones de conducción de la guerra?
	Rpta
02	¿Qué limitaciones encuentra Ud., a la organización tradicional del Estado Mayor para la planificación de las operaciones?
	Rpta
03	¿Qué tareas recomendaría Ud., para implementar un listado de tareas por funciones de guerra en la planificación?
	Rpta
04	Teniendo en consideración nuestros recursos ¿Se deberían organizar la totalidad de las células a nivel Gran unidad de combate?
	Rpta
05	¿Cuál cree Ud., es la importancia de las células funcionales durante la planificación?
	Rpta
06	En base a su experiencia ¿Cómo organizaría las células funcionales?
	Rpta
07	¿Cuál cree Ud., es la importancia de las células integradoras durante la planificación?
	Rpta
08	En base a su experiencia ¿Cómo conformaría Ud., las células integradoras?
	Rpta

09	¿Cree Ud., estamos en la capacidad de organizarnos por funciones de conducción para planificar operaciones militares?
	Rpta
10	¿De qué manera cree Ud. el Ejército peruano puede promover el planeamiento por funciones de conducción de la guerra a nivel Gran unidad de Combate?
	Rpta

Guía de análisis documentario

Documento	País	Contenidos
DOC 01	SC1 Ventajas Desventajas	Del FM 6-0: “Una función de conducción de la guerra no representa un arma o un componente del ejército, pero cualquier organización del Ejército independientemente del escalón, integran actividades relacionadas con una o más de las funciones de guerra”.
DOC 02	SC2 Importancia de planificación por células	Del FM6-0: “Los horizontes de planificación dependen de la situación y están influenciados por los eventos y decisiones por lo tanto las células integradoras unidas por un propósito común, son responsables de la planificación a corto, mediano y largo plazo”.
DOC 03	SC3 Organización por células	Del FM 6-0: “Una función de conducción de la guerra no representa un arma o un componente del ejército, pero cualquier organización del Ejército independientemente del escalón, integran actividades relacionadas con una o más de las funciones de guerra”.
DOC 04	SC4 Lista de tareas	El manual vigente del Oficial de Comando y EM (ME 101-5), considera seis (06) campos funcionales de interés para la organización de un Estado Mayor: personal, inteligencia, operaciones, logística y asuntos civiles. Un Estado Mayor normalmente se organiza en direcciones, departamentos o secciones; una dirección se divide en secciones, estas en negociados y el negociado en sub negociados en función de las cantidades de actividades por administrar la estructura básica del Estado Mayor comprende: Un

Documento	País	Contenidos
		jefe de estado mayor administrativo (JEMA) y tres equipos de oficiales de estado mayor (estado mayor de coordinación, estado mayor especial, estado mayor personal).
DOC 05	SC5 Células integradoras	La organización de las células integradoras se realiza por horizontes de planificación, coordinando y sincronizando las fuerzas y las funciones de la conducción de la guerra dentro de un horizonte de planificación especificado e incluyen la célula de planes, la célula de operaciones futuras y la célula de operaciones actuales. “Un horizonte de planificación es un punto en el tiempo que usan los comandantes para enfocar los esfuerzos de planificación de las organizaciones a fin de configurar eventos futuros” (ADRP 5-0).
DOC 06	SC6 Lista de tareas	Las células funcionales planifican, coordinan y sincronizan actividades que realizará la fuerza por cada función de guerra.
DOC 07	SC7 Células integradoras	“Un horizonte de planificación es un punto en el tiempo que usan los comandantes para enfocar los esfuerzos de planificación de las organizaciones a fin de configurar eventos futuros” (ADRP 5-0).
DOC 08	SC8 Planificación por células	El punto de partida de la planificación es el llamado horizonte de planificación y que es un punto en el tiempo que usan los comandantes para enfocar los esfuerzos de planificación de las organizaciones a fin de configurar eventos futuros” (FM 6-0:)

Guía de la ruta documentaria

Documento	País	Referencia	Subcategorías	Contenido
REGLAMENTO	USA	FM 6-0:	SC1 Ventajas y des- ventajas	Una función de conducción de la guerra no representa un arma o un componente del ejército, pero cualquier organización del Ejército independientemente del escalón, integran actividades relacionadas con una o más de las funciones de guerra”.
REGLAMENTO	USA	FM6-0:	SC2 Importancia de planificación por células	“Los horizontes de planificación dependen de la situación y es- tán influenciados por los eventos y decisiones por lo tanto las células integradoras unidas por un propósito común, son res- ponsables de la planificación a corto, mediano y largo plazo”.
REGLAMENTO	USA	FM 6-0:	SC3 Organización por células	Del FM 6-0: “Una función de conducción de la guerra no repre- senta un arma o un componente del ejército, pero cualquier or- ganización del Ejército independientemente del escalón, inte- gran actividades relacionadas con una o más de las funciones de guerra”.

Documento	País	Referencia	Subcategorías	Contenido
REGLAMENTO	PERU	ME 101- 5	SC4 Lista de tareas	considera seis (06) campos funcionales de interés para la organización de un Estado Mayor: personal, inteligencia, operaciones, logística y asuntos civiles. Un Estado Mayor normalmente se organiza en direcciones, departamentos o secciones; una dirección se divide en secciones, estas en negociados y el negociado en sub negociados en función de las cantidades de actividades por administrar la estructura básica del Estado Mayor comprende: Un jefe de estado mayor administrativo (JEMA) y tres equipos de oficiales de estado mayor (estado mayor de coordinación, estado mayor especial, estado mayor personal).
REGLAMENTO	USA	ADPR 5-0	SC5 Células integradoras	La organización de las células integradoras se realiza por horizontes de planificación, coordinando y sincronizando las fuerzas y las funciones de la conducción de la guerra dentro de un horizonte de planificación especificado e incluyen la célula de planes, la célula de operaciones futuras y la célula de operaciones actuales. “Un horizonte de planificación es un punto en el tiempo que usan los comandantes para enfocar los esfuerzos de planificación de las organizaciones a fin de configurar eventos futuros” (ADRP 5-0).

Documento	País	Referencia	Subcategorías	Contenido
REGLAMENTO	USA	FM 6-0, 2014, P. 1-7	SC6 Lista de Tareas	Las células funcionales planifican, coordinan y sincronizan actividades que realizará la fuerza por cada función de guerra. “Los escalones superiores al de brigada tienen los recursos para establecer las cinco células funcionales” (FM 6-0, 2014, p. 1-7).
REGLAMENTO	USA	(ADRP 5-0).	SC7 Células integradoras	“Un horizonte de planificación es un punto en el tiempo que usan los comandantes para enfocar los esfuerzos de planificación de las organizaciones a fin de configurar eventos futuros” (ADRP 5-0).
REGLAMENTO	USA	(ADRP 5-0).	SC8 Planificación por Células	El punto de partida de la planificación es el llamado horizonte de planificación y que es un punto en el tiempo que usan los comandantes para enfocar los esfuerzos de planificación de las organizaciones a fin de configurar eventos futuros”

ANEXO 3



VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

HOJA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: Planeamiento por funciones de conducción de la guerra y su optimización en el planeamiento de las operaciones terrestres, 2021.					
I. DATOS DEL EXPERTO:					
a. Apellidos y nombres : Gamaliel TALAVERA PRADO					
b. Grado académico-profesión : Doctor en educación – Tte Crd. EP @					
c. D.N.I. : 09071027					
d. N° de teléfono : 996132060					
e. Lugar y fecha : 13/10/21					
II. DATOS DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN					
a. Autor del instrumento : Alan Jhonattan LINARES VASQUEZ					
b. Método de investigación : Hermeneutico					
c. Tipo de entrevista : Semiestructurada					
III. ASPECTOS DE EVALUACIÓN					
N°	Criterios	Indicadores	Si	No	Observaciones
1	CONSISTENCIA	Las preguntas de la entrevista son congruentes a los objetivos de la investigación	<input checked="" type="checkbox"/>		
2	CLARIDAD	Está formulada con una sintaxis y semántica que permita la comprensión adecuada	<input checked="" type="checkbox"/>		
3	ORGANIZACION	Existe una organización lógica en el instrumento	<input checked="" type="checkbox"/>		
4	SUFICIENCIA	Contiene preguntas necesarias para recabar información suficiente	<input checked="" type="checkbox"/>		
5	RELEVANCIA	Las preguntas se orientan a la obtencion de informacion trascendente y substancial.	<input checked="" type="checkbox"/>		
Sugerencias y/o Recomendaciones		INSTRUMENTO APLICABLE			


 Dr. Gamaliel Talavera Prado
 Asesor Metodológico

HOJA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: Planeamiento por funciones de conducción de la guerra y su optimización en el planeamiento de las operaciones terrestres, 2021.					
I. DATOS DEL EXPERTO:					
a. Apellidos y nombres : CAMACHO SORIANO Adrian Victor					
b. Grado académico-profesión : Magister en Ciencias Militares					
c. D.N.I. : 42835847					
d. N° de teléfono :976694234					
e. Lugar y fecha :Chorrillos 22 de diciembre 2021					
II. DATOS DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN					
a. Autor del instrumento : Alan Jhonattan LINARES VASQUEZ					
b. Método de investigación : Hermeneutico					
c. Tipo de entrevista : Semiestructurada					
III. ASPECTOS DE EVALUACIÓN					
N°	Criterios	Indicadores	Si	No	Observaciones
1	CONSISTENCIA	Las preguntas de la entrevista son congruentes a los objetivos de la investigación	X		
2	CLARIDAD	Está formulada con una sintaxis y semántica que permita la comprensión adecuada	X		
3	ORGANIZACION	Existe una organización lógica en el instrumento	X		
4	SUFICIENCIA	Contiene preguntas necesarias para recabar información suficiente	X		
5	RELEVANCIA	Las preguntas se orientan a la obtención de información trascendente y substancial.	X		
Sugerencias y/o Recomendaciones		Instrumento aplicable para la entrevista indicada.			



Firma y Post firma del Validador

HOJA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:					
"Planeamiento por funciones de conducción de la guerra y su optimización en el planeamiento de las operaciones terrestres, 2021".					
I. DATOS DEL EXPERTO:					
a. Apellidos y nombres : RAMÍREZ RODRÍGUEZ Glen Fernando					
b. Grado académico-profesión : Maestro- Oficial EP					
c. D.N.I. : 08884355					
d. N° de teléfono : 981852648					
e. Lugar y fecha : Chorrillos, 08 Noviembre 2022					
II. DATOS DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN					
a. Autor del instrumento : Bach. LINARES VASQUEZ Alan Jhonattan					
b. Método de investigación : Hermeneutico					
c. Tipo de entrevista : Entrevista semiestructurada					
III. ASPECTOS DE EVALUACIÓN					
N°	Criterios	Indicadores	Si	No	Observaciones
1	CONSISTENCIA	Las preguntas de la entrevista son congruentes a los objetivos de la investigación	x		
2	CLARIDAD	Está formulada con una sintaxis y semántica que permita la comprensión adecuada	x		
3	ORGANIZACION	Existe una organización lógica en el instrumento	x		
4	SUFICIENCIA	Contiene preguntas necesarias para recabar información suficiente	x		
5	RELEVANCIA	Las preguntas se orientan a la obtención de información trascendente y substancial.	x		
Sugerencias y/o Recomendaciones		INSTRUMENTO APLICABLE			



 Glen Fernando RAMÍREZ RODRÍGUEZ

ANEXO 4



AUTORIZACIÓN PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS



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

Chorrillos, 09 de Setiembre del 2021

Oficio Nº 01 /U-8. g.1/DGI/27.00

Señor General de Brigada Jefe de la Jefatura de Educación del Ejército.-
Chorrillos

Asunto : Solicita brindar facilidades a personal que se indica

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

Tengo el agrado de dirigirme a Ud., para saludarlo cordialmente y en relación a los documentos de la referencia para solicitarle se digne brindar las facilidades para el levantamiento de datos e informaciones al **My EP Alan Jhonattan LINARES VASQUEZ**, estudiante de la X Maestría en Ciencias Militares de esta casa de estudios que está realizando la investigación titulada: **"PLANEAMIENTO POR FUNCIONES DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA Y SU OPTIMIZACIÓN EN EL PLANEAMIENTO DE OPERACIONES TERRESTRES, 2021"**.

Agradeciendo de antemano por las facilidades brindadas, en espera del acuse de recibo correspondiente, es propicia la oportunidad para expresarle mis consideraciones y deferente estima

Dios guarde a Ud.



O-0214452666 - A*
CEIS ALBERTO ROJO ALZAMORA
General de Brigada
Director de la Escuela Superior de Guerra
Escuela de Postgrado

Distribución:

JEDUCE.....01
Archivo.....01/02



A. ZAPATA J. 14:3
SGTO 1 REE

ANEXO 5



COMPROMISO ÉTICO

Declaración de compromiso ético

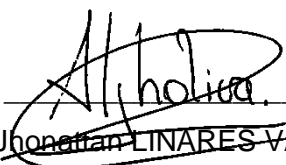
El presente trabajo de investigación titulado: *Planeamiento por Funciones de Conducción de la Guerra y su Optimización en el Planeamiento de las Operaciones Terrestres, 2021*.

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

En vista de lo anterior:

Yo Bach. Alan Jhonattan LINARES VASQUEZ, estudiante de la X Maestría en Ciencias Militares de la Escuela Superior de Guerra del Ejército-Escuela de Postgrado (ESGE-EPG), declaro bajo juramento que he desarrollado esta investigación siguiendo las instrucciones brindadas por el Departamento de Gestión de la Investigación, desde la elaboración del marco referencial y recolección de la información, hasta el análisis de datos y elaboración del informe final.

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


Alan Jhonattan LINARES VÁSQUEZ
D.N.I. N° 42070910

ANEXO 6



HOJA DE DATOS PERSONALES

Hoja de datos personales

Grado: My

Nombres: Alan Jhonattan

Apellidos: Linares Vásquez

Email: hayhaft3000@hotmail.com

Dirección: Villa militar oeste, calle Elena F. Pastor casa 44

Celular: 967074350

Firma :

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Alan Jhonattan Linares Vásquez", written over a horizontal line.

ANEXO 7



APORTE DE INVESTIGACIÓN

Aporte de investigación

Título del Aporte de Investigación

Guía de planeamiento por funciones de conducción de la guerra y su optimización en el planeamiento de las operaciones terrestres, 2021.

Objetivo del aporte de investigación

Orientar al personal de estado mayor en la planificación de operaciones militares

Justificación del aporte de investigación

La guía de planeamiento aportara doctrina en cuanto a la planificación permitiendo orientar al personal de estado mayor en la planificación de operaciones militares en dos grandes aspectos que comprenden la nueva estructura por células funcionales e integradoras y las tareas que deben realizar estas células logrando tener un planeamiento funcional a nivel Gran Unidad de combate por funciones de combate acorde a la nueva naturaleza de la guerra, facilitando el ejercicio de la misión. Estos aspectos se consideraron necesarios para mejorar u optimizar el planeamiento actual de una Gran unidad de Combate, pues busca cambiar la estructura tradicional del planeamiento que realiza un Estado Mayor por el de funcionalidades de la guerra.

Aporte de investigación

Introducción

La estructura y organización del estado mayor, a menudo reflejan las necesidades operacionales, la experiencia y el alcance de control del comandante. Teniendo en consideración que contamos con planes donde contempla el empleo de la fuerza por funciones de la guerra lo ideal sería contar con doctrina que apoye y guie al comandante en la organización de una estructura que facilite el ejercicio del mando durante la planificación

La integración de las células funcionales e integradoras implica contar con una nueva organización para planear las operaciones militares. Por ello es imprescindible que los comandantes organicen su personal en células funcionales e integradoras empleando secciones o elementos del estado mayor, permitiéndoles actuar como un sistema integrado y sincronizado para ayudarles en el ejercicio del cumplimiento de la misión.

Organización de las células funcionales e integradoras

Organizar por células de planificación e integradoras parte de un estado mayor tradicional para planificar operaciones implica ofrecer una nueva forma estructural bajo un enfoque organizativo integrado que permite una sinergia intersistémico y luego de la codificación se reporta dos subcategorías:

La lista de tareas. Es necesario contar con una lista de tareas por funciones de conducción de la guerra en nuestra institución debido que estas guardan relación con el diseño de las operaciones, el proceso militar de toma de decisiones y las capacidades fundamentales del ejército.

Células funcionales. La célula inteligencia lleva tareas que facilitan la visualización y la comprensión por parte del comandante del enemigo y de otros aspectos relevantes del ambiente operacional. Estas tareas son interactivas y con frecuencia ocurren simultáneamente.

La célula movimiento y maniobra lleva a cabo tareas o actividades de planificación con el propósito de asesorar y apoyar al comandante en la comprensión, visualización y descripción del ambiente operacional, presentando recomendaciones para el empleo de la fuerza durante la conducción de la operación permitiéndole ganar una ventaja posicional en el campo de batalla. Seguidamente se presenta una propuesta de las tareas que llevaría a cabo la célula movimiento y maniobra durante la planificación:

La célula fuegos incluye tareas de planificación para proporcionar apoyo de fuegos; anti-aéreo, cohetes, misiles, amenazas de artillería, morteros y sistemas de aeronaves no tripuladas y lograr efectos letales y no letales contra objetivos terrestres y aéreos. Seguidamente se presenta una propuesta de tareas de la célula fuegos

La célula sostenimiento orienta sus esfuerzos a planear tareas de personal, logística y sanidad con el propósito garantizar la libertad de acción, ampliar el alcance operacional y prolongar la resistencia de las tropas. El sostenimiento es la provisión de logística, servicios de personal y apoyo de servicios de salud necesarios para mantener operaciones hasta el cumplimiento de la misión.

La célula protección coordina las actividades y sistemas que preservan a la fuerza por medio de la administración de riesgos permitiendo conservar su integridad y la potencia de combate a través de la combinación de las capacidades de protección.

La célula comando y control es el ejercicio de autoridad y dirección por parte del comandante; utilizando órdenes de misión para permitir la iniciativa disciplinada dentro de la intención del comandante de empoderar a líderes ágiles y adaptables en la conducción de operaciones terrestres unificadas.

Células integradoras. La organización de las células integradoras se realiza por horizontes de planificación, coordinando y sincronizando las fuerzas y las funciones de la conducción de la guerra dentro de un horizonte de planificación especificado e incluyen la célula de planes, la célula de operaciones futuras y la célula de operaciones actuales. “Un horizonte de planificación es un punto en el tiempo que usan los comandantes para enfocar los esfuerzos de planificación de las organizaciones a fin de configurar eventos futuros” (ADRP 5-0).

La célula planes a nivel brigada de combate está conformada por una pequeña célula planes liderada por el oficial de operaciones la mayoría de las secciones o elementos que conforman esta célula, equilibran sus esfuerzos de integración con la célula de operaciones actuales. Los batallones no tienen recursos para una célula de planes.

La célula de operaciones actuales es liderada por el oficial de operaciones ayudado por un oficial asistente de operaciones (el jefe de operaciones). Todas las secciones del Estado Mayor están representadas en la célula de integración de operaciones actuales, ya sea en forma permanente o a pedido.

La célula de operaciones futuras está compuesta por un grupo de planificadores dirigidos por un oficial auxiliar de operaciones. Los comandantes de división y superiores tienen una célula de operaciones futuras, los comandantes de brigada y batallón no la poseen. La célula de operaciones futuras sirve como célula de fusión entre las células integradora de planes y de operaciones actuales, actualizando y añadiendo detalles a los planes derivados previstos en las operaciones actuales y preparan ordenes necesarias para implementar una secuela en la operación.

No todos los escalones y tipos de unidades tienen recursos para instalar todas las células integradoras. Por ejemplo, las unidades tipo batallón, deberán combinar sus responsabilidades de planificación y operaciones en una célula integradora. A nivel Gran Unidad de Combate se deberá contar con una pequeña célula de planes, porque no tiene recursos para una célula de operaciones futuras. Las divisiones y escalones superiores si tienen recursos para las tres células integradoras.

Planificación por células

El término célula se emplea hacer referencia a una agrupación de personal y equipo organizados por función de conducción de la guerra o por horizonte para la planificación de una operación militar, facilitando el ejercicio de la misión. Las células funcionales agrupan al personal por funciones de conducción, planifican, coordinan y sincronizan actividades que realizará la fuerza por cada función de guerra. “Los escalones superiores al de brigada tienen los recursos para establecer las cinco células funcionales” (FM 6-0, 2014, p. 1-7).

Las células Integradoras agrupan al personal por horizonte de planificación. La célula planes es responsable de planear las operaciones para los horizontes de planificación a largo plazo, normalmente se prepara para operaciones fuera del alcance del orden actual y enfoca su esfuerzo de planificación en el desarrollo de operaciones complementarias vale decir la próxima operación o fase de la operación subsiguiente basada en los posibles resultados (éxito, estancamiento o derrota) de la operación o fase actual. Según, ME 1-134. (2015) una operación complementaria, llamada también secuela es una posibilidad que debemos planear al término de una fase, condicionada al resultado obtenido en fase anterior. Una secuela es la siguiente fase.

La célula operaciones futuras es responsable de planificar las operaciones a mediano plazo, normalmente enfoca sus esfuerzos en planes de operaciones derivadas u opciones que facilitan la continuación de la operación actual. Según, ME 1-134. (2015) las operaciones derivadas o ramas describen las opciones de contingencia construidas dentro del plan base. Una operación derivada se utiliza para cambiar la misión, orientación o dirección del movimiento de una fuerza para ayudar al éxito de la operación. Asimismo, monitorea las operaciones actuales y determina las implicaciones para las operaciones dentro del horizonte de planificación de mediano plazo.

La célula operaciones actuales es el punto focal para la ejecución de las operaciones. Esto implica evaluar la situación actual por parte de los planificadores mientras las fuerzas se regularizan de acuerdo con la intención del comandante, la misión y el concepto de operaciones. La célula de integración de operaciones actuales muestra la pantalla operacional común y lleva a cabo cambios de turnos, evaluaciones y otros informes orales, según se requiera. Proporciona información sobre el estado de las operaciones a todos los miembros del Estado Mayor y a las unidades superiores, subordinadas y adyacentes. La reunión de sincronización de las operaciones es el evento más importante en el ritmo de batalla en apoyo de la operación actual.

El Investigador

Nota: El contenido completo del aporte se encuentra en la biblioteca de la escuela superior de guerra del ejército del Perú.

ANEXO 8



**CD CONTENIENDO
LA TESIS EN PDF**




ANEXO 9



REPORTE DE SIMILITUD DE TURNITIN

LINARES VASQUEZ

LINARES_VASQUEZ_ALAN__OBSERVACIONES LEVANTADAS (3) (1).docx

 Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi

Detalles del documento

Identificador de la entrega
trn:oid::12350:420051366

Fecha de entrega
9 ene 2025, 4:44 p.m. GMT-5

Fecha de descarga
9 ene 2025, 4:51 p.m. GMT-5

Nombre de archivo
LINARES_VASQUEZ_ALAN__OBSERVACIONES LEVANTADAS (3) (1).docx

Tamaño de archivo
7.1 MB

139 Páginas

30,681 Palabras

170,066 Caracteres



Página 2 of 144 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega trn:oid::12350:420051366




11% Similitud general

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

Filtrado desde el informe

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

Fuentes principales

- 11%  Fuentes de Internet
- 0%  Publicaciones
- 6%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alerta de integridad para revisión

- **Texto oculto**
 1 caracteres sospechosos en N.º de página
 El texto es alterado para mezclarse con el fondo blanco del documento.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.